

TARTU ÜLIKOOL  
Sotsiaal- ja haridusteaduskond  
Ühiskonnateaduste instituut

**Kultuuride vahelised erinevused Nortal AS  
sisekommunikatsioonis**

Magistritöö

Grete Kõrgesaar  
Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu  
2014

# Sisukord

Sissejuhatus .....	4
1. Teoreetilised lähtekohad.....	6
1.1 Rahvusvahelised ettevõtted .....	6
1.1.1 Ettevõtete rahvusvahelistumise tasemed .....	8
1.1.2 Rahvusvaheliste ettevõtete juhtimine .....	9
1.2 Kultuuri käsitlused ja tunnused .....	12
1.2.1 Väärtused (Inglehart & Schwartz).....	14
1.2.2 Hofstede'i kultuuridimensioonid.....	16
1.2.3 Kõrge ja madala kontekstiga kultuurid.....	17
1.2.4 Aja käsitlus .....	18
1.2.5 Keel kultuuri ilminguna.....	18
1.3 Rahvusvaheline organisatsioonikultuur.....	19
1.3.1 Grupid ja mikrokultuurid organisatsioonides .....	21
1.3.2 Organisatsiooni väärtused .....	21
1.4 Rahvuskultuur vs organisatsioonikultuur .....	23
1.6 Organisatsioonikommunikatsioon rahvusvahelises ettevõttes .....	24
1.6.1 Muutuste kommunikatsioon .....	26
1.7 Rahvusvahelistes ettevõtetes sageli kasutatavad lahendused ja soovitused .....	27
2. Uurimisküsimused, -meetod ja valim.....	30
2.1 Uurimisküsimused.....	30
2.2 Uurimismeetod .....	30
2.3 Uurimisobjekt.....	32
2.4 Valim .....	33
3. Tulemused .....	34
3.1 Organisatsioonikultuuri ja kommunikatsiooni tajumine ettevõttes Nortal.....	34
3.1.1 Ettevõtte ja selle organisatsioonikultuuri tajumine .....	34
3.1.2 Nortali sisekommunikatsiooni tajumine.....	37

3.1.3 Nortali töötajate infovajadus ja -soov .....	41
3.1.2 Info saamise ja vastu võtmise eelistused .....	44
3.1.4 Tajutud kommunikatsioonibarjäärid.....	47
3.2 Rahvusvahelises ettevõttes kultuurierinevuste tajumine .....	49
3.2.1 Peamised tajutud kultuurierinevused.....	49
3.2.2 Kultuurierinevustega toime tulemine .....	51
3.2.3 Erinevuste mõju ettevõtte sisekliimale.....	54
3.3 Väärtuste ettevõttesisene kommunikeerimine .....	56
3.3.1. Ettevõtte tajutud väärtused .....	56
3.3.2. Nortali Põhjamaised väärtused (Nordic values) .....	60
3.3.3 Olulised väärtused Nortali töötajate jaoks.....	63
3.3.4. Nortali ametlike ja tunnetatud väärtustega suhestumine .....	66
3.3.5. Väärtuste sisemine kommunikatsioon .....	69
4. Järeldused ja diskussioon .....	72
4.1. Nortali organisatsioonikultuuri ja -kommunikatsiooni tajumine.....	72
4.2. Kultuurierinevuste tajumine rahvusvahelises ettevõttes.....	88
4.3. Väärtused ja nende kommunikeerimine-tajumine .....	94
4.3.1. Nortali Põhjamaised väärtused .....	96
4.3.2. Väärtuste kommunikatsioon ja ettevõtte väärtustega samastumine .....	97
4.4 Järelduste ja diskussiooni kokkuvõte .....	100
5. Soovitused .....	102
6. Meetodi kriitika, töö puudused ja tulevikusuunad.....	106
Kokkuvõte .....	108
Summary .....	110
Kasutatud kirjandus .....	111
Lihtlitsents .....	116
LISAD .....	117

# Sissejuhatus

Rahvusvaheline kommunikatsioon ja kultuurierinevused on teema, mis on mind paelunud pikemat aega. Õpingute jooksul pole olnud piisavalt võimalusi, et teemasse süüvida, mistõttu leidsin magistritöö kirjutamise olevat suurepärase võimaluse, kuidas ennast valdkonnaga paremini kurssi viia. Tänapäeva maailmas ei saa enam kuidagi mööda vaadata globaliseerumisest ja selle mõjudest. Rahvusvaheline ettevõtlus hoogustub järjest enam ja juba selle tõttu on oluline, et inimesed omandaksid muutuvast maailmas uusi oskusi erinevates kultuurikeskkondades edukalt hakkama saamiseks. Selleks, et juhtida rahvusvahelist meeskonda ei piisa enam traditsioonilistest võtetest ning oskustest – multikultuurses ettevõttes on vaja kultuuriteadlikke inimesi ning juhtimisstrateegiaid, mis võtavad arvesse rahvuslikke erinevusi nagu väärtused, töökultuur, võimusuhted jpm. Ka Eesti kontekstis on tasapisi hakatud oskuslikku kultuurikirju meeskonna juhtimist ja erinevates (äri)kontekstides hakkama saamist järjest enam tähtsustama. On aru saadud, et erinevustest ei ole võimalik mööda vaadata, kuid nende oskuslik juhtimine võimaldab saavutada oluliselt paremaid tulemusi ning kasutada enda huvides mitmelt poolt pärit parimat kompetentsi. Samas ei ole Tartu Ülikooli ühiskonnateaduste instituudis kuigi ulatuslikult sellele teemale veel keskendutud ega seda uuritud. Vajadus ja nõudlus selleks minu isikliku arvamuse kohaselt aga järjest kasvab. Käesoleva pigem rakendusliku iseloomuga magistritöö praktiline eesmärk ongi teha sellega algust ja anda esialgu alus ettevõttele Nortal rahvusvahelise organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooni probleemide tuvastamiseks. Töö püüab seega läbi erinevate riikide ja tasemete töötajate arvamuste välja selgitada organisatsioonikommunikatsiooni ja -kultuuri läbivad tunnused ja vajadused, võttes arvesse eelkõige Nortal ASi rahvusvahelise ettevõtte staatust, sellest tulenevaid eripärasid ja sisemise korraldamise vajadusi. Silmas on peetud ka ettevõtte juhtimise küsimust ja strateegilise kommunikatsiooni olulisuse tunnustamist selle ühe osana.

Piisava alus- ja analüüsimaterjali saamiseks, viisini läbi semistruktureeritud intervjuud ettevõtte töötajatega kolmes riigis – Eestis, Soomes, Leedus. Samuti teostasın vaatluse laiendatud juhtkonna koosolekul sisekommunikatsiooni puudutavate arutelupunktide juures. Selleks, et uuring ei jääks vaid metodoloogiliseks pinnakraapimiseks, lähtusin selle planeerimisel ja läbiviimisel teooriast ja sarnaste empiiriliste uuringute järeldustest. Kuna töö kogumaht kujunes lubatust kordades suuremaks, siis on selle käesolevasse viimasesse

versiooni kaasatud vaid need autorid ja teemad, mis on otseselt uurimustöö tulemustega seotud. Aluseks on võetud muu hulgas Lauringu (2012: 232) juhised, mille kohaselt ei peaks rahvusvahelise kommunikatsiooni mudel sisaldama ainult rahvuslikke erinevusi, vaid ka suhteid kommunikatsioonipraktikate ja töökohas erinevuste sotsiaalse organiseerimise vahel. Seega on käesolevas magistritöös uuritud nii sisekommunikatsiooni tajumist ettevõttes spetsialistide, tugitöötajate, keskastmejuhtide ja juhtkonna seas, aga ka tunnetatud (kultuurilisi) erinevusi, olemasolevat organisatsioonikultuuri, -kliimat ja -väärtusi ning analüüsitud nende omavahelist seotust läbi rahvusvahelisuse aspekti. Töö jaguneb üldjoontes viieks osaks. Esmalt on lahti selgitatud olulised teoreetilised lähtekohad, mis ka uurimuse tulemusi võrrelda ja lahti selgitada aitavad. Seejärel on ära toodud uurimisküsimused ning kirjeldatud kasutatud uurimismeetodeid ja valimit. Kolmanda ja töö kõige mahukama osa moodustavad tulemused, millele järgneb järelduste ja viimaste analüüsi peatükk. Uurimuse tulemuste ja järelduste põhjal on lõpetuseks koostatud põgus soovitude osa, mis ettevõtte kommunikatsioonimeeskonnale orientiirina toimida võiks.

Tänan Nortat AS kommunikatsioonijuhti ja kõiki uurimustöös osalejaid koostöövalmiduse eest!

# 1. Teoreetilised lähtekohad

Teoreetiliste lähtekohtade peatükk jaguneb tinglikult neljaks. Esimeses osas annab töö ülevaate rahvusvahelistest ettevõtetest. Seejärel käsitlen teoreetiliste materjalide ja mitmete oluliste autorite (sh Hofstede, Inglehart, Schwartz jne) põhjal kultuuri ja väärtuste mõistet ning olemust. Samuti tuleb juttu organisatsioonikultuurist, selle ilmingutest ja olemusest. Peatüki kolmandas jaotises uurin kommunikatsiooni, rõhuga organisatsioonikommunikatsioonil ettevõtetes. Kõik kolm suuremat teemat seob tervikuks rahvusvahelisuse aspekt, millest lähtuvalt on käesoleva magistritöö uurimisülesannet arvestades kõiki nimetatud valdkondi ka käsitletud. Teoreetiliste lähtekohtade peatüki lõpetab üldine kirjandusel põhinevaid soovitusi koondav osa, mis ühtlasi on ka teoreetiliseks põhjaks ja toeks konkreetselt uurimisobjektile ehk ettevõttele Nortal antavatele soovitustele.

## 1.1 Rahvusvahelised ettevõtted

Koos globaliseerumise hoogustumisega nii majanduses kui muudes valdkondades, astub järjest enam erasektori organisatsioone rahvusvaheliste, multikultuursete ettevõtete ridadesse. Jiang ja Wang (2008: 26) leiavad, et rahvusvahelised ettevõtted on muutunud oluliseks edasiviivaks jõuks, edendades maailma majanduslikku arengut ja kiirendades tehnilist levikut. Sealjuures on ülalkirjeldatud organisatsioonide, asutuste tähistamiseks tarbel mitmeid erinevaid termineid nagu multirahvuselised korporatsioonid, ülerahvuselised firmad jne. Käesolevas töös olen ühendava mõttena läbivalt kasutanud terminit *rahvusvaheline ettevõtte*. Erinevate rahvusvahelistumise astmete selgeks käsitlemiseks või fookuste selgitamiseks olen selle kõrvale toodud väljendeid nagu multikultuurne või globaalne organisatsioon jms. Erinevate terminite rohkusest ei maksa lasta ennast eksitada või heidutada. Teooriaülevaate eesmärk on siiski tagada piisav materjal analüüsimeks konkreetselt ettevõtet Nortal, mida on käsitletud eelkõige rahvusvahelise ettevõtteks. Järgnevalt selgubki, mida selle sõnatühendiga käesolevas kontekstis täpselt silmas on peetud.

Rahvusvaheliste ettevõtete või näiteks paljurahvuseliste korporatsioonide nime katuse all räägitakse laiemas definitsiooni kohaselt ettevõtetest, mis tegutsevad ja millel on võim koordineerida ja kontrollida tegevusi enam kui ühes riigis (ka koordineeritavaid omamata), kuid mille peakorter asub ühes riigis (Sriramesh & Verčič 2009: 796, Androniceanu 2011: 174, Bălțat et al. 2010: 52). See definitsioon on küllalt üldine, et sobida iseloomustama Nortalit aga ka mitmesuguseid teisi, struktuurilt, tegevusalalt või muudelt tunnustelt erinevaid

ettevõtteid. Sealjuures loetakse suurteks ettevõteteks neid, milles on 250 või enam töötajat (Bäljat et al. 2010: 52). Käesolevas magistritöös on fookuses rahvusvahelise ettevõtte definitsioon, mille kohaselt on tegemist ühe ettevõttega, millel on üksused teistes riikides. Käesolevas kontekstis on rahvusvahelise ettevõtte puhul võimalik välja tuua üks koduriik (ing k. *home country* või ka *domestic location*), kus asub peakorter, ja teised nn võõrustajariigid ehk harud, kus aktiivselt tegutsetakse (ing k *host countries*). Seda ka juhul kui on omandatud äriüksusi teistes riikides ning need ettevõtte tegevusse-struktuuri integreeritud. Käesolevas töös on ettevõtte peakorteri asukohast erinevates riikides asuvaid üksusi nimetatud **harudeks**.

Lisaks erinevate valitsustega ja nendega seotud juriidiliste ja regulatoorsete süsteemidega tegelemisele, lisab rahvusvaheline kontekst ettevõtete osakondadevahelisele erinevusele kultuuriliselt ja institutsionaalselt selgelt eristuva dimensiooni (Peterson & Thomas 2007). Autorid (ibid) lisavad, et rahvusvahelistel ettevõtetel on mitmeid iseloomulikke tunnuseid nagu kõrge organisatoorse keerukuse aste ja eristuvad struktuurid, mida kasutatakse ühiste ressursside juhtimiseks ning keerulise teabe edastamiseks kaugel maa taha. Gimenez (2002) toob vastukaaluks välja, et globaliseerumisel on tegelikult mitmete ettevõtete tegevustele ja sisemisele korraldusele olnud võrdustav mõju. See tähendab, et nii mõnedki organisatsioonid puudutavad aspektid nagu juhtimisstiilid, tehnoloogiad, kommunikatsioonistrateegiad jms on ettevõtetes sarnasteks muutunud. See omakorda annab lootust, et magistritöö tulemused on väärtuslikud ka laiemal pinnal kui vaid uuritavale ettevõttele. Gimenez (2002: 324) nendib, et globaliseerumise tulemusena on lõhe globaalse identiteedi ja kohalike kultuuride vahel märksa silmatorkavam kui varem. Seega on rahvusvaheliste ettevõtete analüüsis vältimatult oluline käsitleda neid kui mitmetasandilisi süsteeme, eriti kui on tarvis vaadelda organisatsioonikäitumist mitmerahvuselises kontekstis (Peterson ja Thomase 2007). Okoro (2012a: 133) järgi esitab mitmerahvuselistes ettevõtetes töötamine väga suuri operatsioonalseid, inimestevahelise suhtlemise ja grupisuhete väljakutseid, mistõttu peaksid ka juhid olema kultuuriliselt mitmekesises keskkonnas töötamiseks eriti hästi ette valmistatud.

Rääkides veel rahvusvaheliste ettevõtete olulisusest, leiavad Okoro ja Wasington (2012), et homogeenne töötajaskond ei suuda tänapäeval leida piisavalt palju ja mitmekesiseid loomingulisi lahendusi, et olla globaalsel tasemel edukas. Ka Himmelsterni (2007: 69) järgi on paljud organisatsioonid multikultuursed mitte ainult seetõttu, et tööd tehakse erinevates riikides ja keskkondades, vaid ollakse avatud mitmekesistele väärtustele ja praktikatele. Samas on rahvusvahelistel ettevõtetel oma tuvastatav nn kodubaas, mis tagab, et ettevõtte on

siiski olemuslikult oma koduse keskkonna sees ning sellega seotud (Dicken 1998, Sriramesh & Verčič 2009: 800 kaudu). See tähendab, et ükski ettevõtte ei ole täielikult kultuuri või rahvuse vaba, täiuslikult sõltumatu ja neutraalne. Gimenez (2002: 324) nõustub uskudes, et töötajate väärtused ja suhtumine sõltuvad pigem kohalikust organisatsioonikultuurist kui välistest nähtusest nagu seda on globaliseerumine. Lahknevus globaalse ja kohaliku organisatsioonikultuuri vahel ilmneb ehk kõige selgemalt igapäevategevustes ning rahvusvahelistes ettevõtetes töötavate inimeste vahelises kommunikatsioonis (ibid). Töötajate kohalikul tasandil loodud väärtused ja suhtumine mõjutavad ettevõtte igapäeva diskursust enam kui välised faktorid nagu turutingimused ja organisatsiooni struktuur (ibid).

Nagu juba mainitud, on peatüki alguses toodud rahvusvahelise ettevõtte definitsioon väga üldine, pakkumata magistritööle vajalikku kitsamat fookust. Seetõttu ja rahvusvaheliste organisatsioonide ühest olulisimast tunnusest – kultuuride paljususest – kantuna ei saa kõrvale jätta käsitlusi, mis eristavad ettevõtteid üsna selgelt rahvusvahelistumise taseme või nn kultuuridesse puutuva läbiva suhtumise järgi.

### 1.1.1 Ettevõtete rahvusvahelistumise tasemed

Sriramesh ja Verčič (2009: 796) soovivad (rahvusvaheliste) ettevõtete analüüsimiseks kasutada Stohli (2001) kirjeldatud viit tüüpi: kodumaine, multikultuurne, paljurahvuseline, rahvusvaheline ja globaalne. Need kirjeldused „/./põhinevad ühe rahvusliku/kultuurilise identiteedi valdavusel, rahvusvahelise orientatsiooni ja perspektiivi tajutud olulisusel, paljude häälte ning autoriteetide legitiimsusel, struktuuritüübil, „ideaalsel“ juhtimismudelil ja paljude erinevate kultuuri-gruppide interaktsioonide vastastikku seotud loomusel“ (Stohl 2001: 328). Seega eelpoolnimetatud kuus dimensiooni on aluseks, mille põhjal saab rahvusvahelistumise astme järgi reastada viis organisatsioonitüüpi. Stohli (2001: 329-330) järgi on nimetatud kuus dimensiooni lahtiseletatud järgmiselt:

**Tabel 1.** Stohli (2001) rahvusvahelistumise dimensioonid.

	Rahvuslik orientatsioon	Rahvusvaheline orientatsioon	Eestkõnelejad, autoriteetide paljusus	Struktuurtüüp	Juhtimismudel	Rahvusvahelise interaktsiooni tase
<b>Kodumaine</b>	1 riik 1 kultuur	Ei ole	Piiratud	Hierarhiline; Bürokratlik; Maatriksstruktuurid	Mono-kultuurne	Import; Eksport; Esindajad; välismaal



<b>Multi-kultuurne</b>	1 riik Mitme- kesine tööjõud	Ei pööra palju tähelepanu	Rahvuse- keskne	Väiksem hierarhilisus; Meeskonna- töö	Kultuuriline domi- neerimine	Import; Eksport; Välismaised esindajad; Kultuuride- vaheline komm.
<b>Palju- rahvu- seline</b>	1 rahvus, äri mitmes riigis	Oluline	Polü- tsentriline	Keskne asukoht; Identsed harud; Rõhk meeskonna- tööl	Kultuuriline kompromiss	Rahvus- vaheline komm. (tööjõud, kliendid, partnerid jne)
<b>Rahvus- vaheline</b>	2 või enam riiki	Väga oluline	Regiooni- keskne	Ühine hierarhia; Rahvus- vahelised osakonnad; Globaalsed tegevused; Meeskonna- töö harudes	Kultuuriline sünergia	Rahvus- vaheliselt vabalt seotud
<b>Globaalne</b>	Globaalne süsteem	Valdav	Geo- tsentriline	Detsentrali- seeritud otsused; Vastutuse jagamine	Kultuuriline integratsioon	Üle- maailmsed võrgustikud, tihedalt seotud.

Täpsema dimensioonide lahtiseletuse ja Nortali paigutumise skaalal võib huvi korral leida käesoleva töö lisadest (Lisa 2).

### 1.1.2 Rahvusvaheliste ettevõtete juhtimine

See, milline suhtumine organisatsioonis rahvuste ja arvestatavate häälte paljususe osas valitseb, sõltub suurel määral strateegiast ning juhtkonna valikutest. Organisatsioonikäitumist mõjutavad mitmed rahvusvahelistele ettevõtetele omased tunnused nagu näiteks struktuuri keerukus, geograafiline hajutatus, sisemine kultuuriline keerukus (Peterson & Thomas 2007: 267). Okoro (2012a: 132, 134) sõnul peaksid tänapäeva ärikeskkonnas järjest enamad juhid ja tippjuhid just seetõttu edu saavutamiseks mõistma ja hindama inimesi, kes on pärit erinevatest kultuuridest ja rahvustest, ning olema võimelised nende kultuuride vahel adekvaatselt infot edastama. Üksteisest nn mööda rääkimine, valetõlgendused ja valearusaamad on ju kergemad

tekkima juhtide ja töötajate vahel, kes on erineva taustaga, erinevast rahvusest kui sarnaste inimeste vahel. Rahvusvahelisele juhile vajalike kommunikatsioonioskuste arendamine on aga keeruline, sest juhtimist kui sellist võidakse kultuuriti näha väga erinevalt (Chitakornkijasil 2010). Gong (2003: 729) väidab, et suur kultuuriline distant peakorteri ja harude vahel põhjustab asümmeetria infoliikumises, mis omakorda vähendab konkreetse haru, selle keskkonna, tegevuse ja soorituse mõistmist ja tõstab tehingukulusid.

**Personalitöö peaks olema rahvusvaheliste ettevõtete strateegilise planeerimise protsessi osa** (Peterson & Thomas 2007: 272). Ka Androniceanu (2011: 177) leiab, et juhtkond vastutab selle eest, et leida töötajad, kes mõistavad kultuuriväärtusi ning organisatsioonikultuuri tuumväärtusi. Tänapäeva rahvusvahelistes ettevõtetes on need omadused ja kompetentsid vajalikud nii ettevõtte sees kui äritegevuses ja partneritega suhtlemises. Kui rahvusvahelised ettevõtted tegutsevad mitmes (välis)riigis, kasutavad nad sageli lokaliseerimise strateegiat (ing k *localization strategy*), selleks et täita sihtriigi kliendi vajadusi ning pakkuda konkurentsi sihtriigi sarnaste tootmis- ja teiste rahvusvaheliste ettevõtetele (Jiang & Wang 2008: 26). See tähendab, et tuleks proovida kõikide ettevõtte tegevust puudutavate aspektidega sulanduda kohalikkude rahvuslikku olukorda. Mitmetel kontekstist tulenevatel põhjustel eelistavad rahvusvahelised ettevõtted erinevaid strateegiaid – **näiteks ühendavad standardiseerimise** (ehk ettevõtteüleste reeglite, normide jms kehtestamise) **ja lokaliseerimise** – et saada hakkama nii kohalike kui globaalsete pingetega (van den Born & Peltokorpi 2010: 101).

Võttes arvesse, et rahvusvahelised ettevõtted koosnevad geograafiliselt hajutatud ja eesmärgilt erinevatest üksustest, on keskne probleem viimaste operatsioonide kontrollimine nii, et ollakse kooskõlas ettevõtte üldiste eesmärkidega ja et oleks võimalik optimeerida kulusid (Calikiuri & Colakoglu 2008: 223). Brock et al (2008: 1294) järgi otsivad kõik organisatsioonid võimalusi kontrollida oma üksusi, et need kinnitaksid ja toetaksid strateegilisi eesmärke, säilitaks normide järjekindluse, rakendaks peakorteri poolseid poliitikaid, vähendaks riski ja ennetaks kulukat dubleerimist ning ebakõla. Kontroll on eriti oluline rahvusvahelistes ettevõtetes, sest kaugelasuvate harude koordineerimine ning jälgimine pakub rohkelt väljakutseid. Balgia ja Jaeger (1984) on sealjuures välja toonud, et rahvusvahelised ettevõtted kasutavad harude juhtimiseks **bürokraatlikku või kultuurilist kontrolli**. Volkmar (2003) leiab, et kultuuriline kontroll – organisatsiooniliikmete ühised uskumused ja ootused organisatsioonile, selle normidele, eesmärkidele ja käitumismustritele –

juhib iga liikme individuaalseid otsustusprotsesse samaväärselt kui paika pandud formaalsed süsteemid ehk bürokraatlik kontroll. Lisaks kinnitavad Reynolds ja Valentine (2011 Okoro 2012a: 130 kaudu), et paljud ettevõtted on avastanud, et edukas ja efektiivne kommunikatsioon rahvusvahelisel tasemel on positiivses korrelatsioonis kommunikatsiooniga kohalikul tasemel. Samamoodi on positiivses korrelatsioonis edukas rahvusvaheline juhtimine ja kultuuridevaheline kommunikatsioon (Okoro 2012, Peterson & Thomas 2007). Androniceanu (2011: 177) lisab, et juhtimine (aga ka kommunikatsioon) määrab suuresti, millised väärtused organisatsioonikultuuris omaks saavad ja kuidas võetakse omaks muutusi selles, et luua sidus ja integreeritud organisatsiooni väärtussüsteem. Samamoodi tuleb organisatsioonidel, kes soovivad olla rahvusvahelisel tasemel arvestatavad mängijad, mõista kommunikatsiooni strateegilise kasutamise olulisust. Okoro (2012a: 132) rõhutab sealjuures suunaga alt üles (alluvatelt juhtkonna suunas) ja ülalt alla (juhtkonnalt alluvatele) ehk vertikaalset kommunikatsiooni ning toob välja, et need mudelid võivad riigiti palju erineda.

Okoro (2012a: 132) rõhutab positiivse näitena individuaalse juhtimisstiili kohandamist ja sobitamist teistes keskkondades valitsevate lähenemisviisidega. Selline taktika välistab autori (ibid) sõnul negatiivsed faktorid nagu rahvusekesksus, stereotüüpide loomine jpm, mis sageli rahvusvaheliste juhtide ebaedu põhjuseks on. Seega on oluline, et juhtkonna tasemel mõistetakse, et ühe rahvusekeskse organisatsioonikultuuri kogu ettevõttes peale surumise asemel tuleks hoopis **osata tähele panna ja mõista erinevusi** ning ennast efektiivsuse tõstmiseks **vastavalt kohandada**. Mööda ei saa vaadata asjaolust, et ettevõtete efektiivne nii välis- kui sisekommunikatsioon määrab suuresti, kui hästi saadakse hakkama konkurentsitihedas keskkonnas – ilma selleta ei ole konkurentsieelis tänapäeval enam rahvusvahelisel tasandil saavutatav (Okoro & Washington 2012). Samuti nagu mainitud mõjutab kommunikatsioon organisatsioonikultuuri, moodustades sellega kultuurilise kontrolli ühe osa ja omakorda ka olulise juhtimisfunktsiooni. Selleks, et edaspidi põhjalikumalt analüüsida, kui suurt rolli kommunikatsioon ikkagi rahvusvahelises ettevõttes mängib, käsitletakse siinkohal ka kultuuri ja organisatsioonikultuuri küsimusi. See on tarvilik, et mõista erinevaid osapooli, võimalikke kommunikatsioonibarjääre, -mustreid ning ka seda kuidas kultuur ja kommunikatsioon teineteist vastastikku mõjutavad.

## 1.2 Kultuuri käsitlused ja tunnused

Kultuur on äärmiselt mitmetahuline, samas jällegi väga hägus mõiste, mille juured ulatuvad antropoloogia valdkonda. Et siinkohal töös kesksel kohal olevat küllalt laiapõhjalist terminit võimalikult tulemusi toetavalt käsitleda, jääb fookus esialgu laiemaks, keskendudes kõige üldisemal tasemel kultuuri olemuse lahkamisele. Seejärel võetakse vaatluse alla kultuuri tunnused, osad, ilmnemine ja käsitlus spetsiifilisemas kontekstis nagu on seda organisatsioon. **Funktsionalistlik perspektiiv** eeldab, et kultuur on suhteliselt kindel ja homogeenne kognitiivsete komponentide – väärtused, uskumused, suhtumine, normid – kogum, mida kujundavad kogukonna liikmed ning mis on juurdunud viisides, kuidas organisatsioonid ennast arendavad ja struktureerivad (Askehave & Holmgreen 2011, Clausel 2007, Gimenez 2002). Sellise käsitluse kohaselt on fookuses päritoluriigid ja -rahvused kui teatud käitumuslike ja tunnetuslike eripärade põhjused või allikad. „././ Funktsionalistlik lähenemine väidab, et võimalik on selgitada ja ennustada, kuidas inimesed riigis „X“ tõenäoliselt käituvad, ning selle läbi minimeerida kommunikatsiooniprobleeme ja tõsta rahvusvaheliste ärikohtumiste tõhusust“ (Askehave & Holmgreen 2011: 272). Ühtlasi uurivad seda käsitlust eelistavad autorid, kuidas rahvuskultuurid ettevõtetes domineerivad või määravad, kuidas inimesed käituvad, mõtlevad, tunnevad (Clausel 2007). Võrdlevat kirjandust, mis toob esile rahvuslikud erinevused väärtuste ja kultuurinormide pinnalt, leiab näiteks siin töös käsitletud autoritest veel Hofstede'ilt (nt 1991), Inglehartilt (1990, 2005, 2006), Schwartzilt (1994) jt.

Nii võib kultuuri Curtini ja Gaitheri (2007) järgi mõõta erinevates dimensioonides nagu on seda näiteks traditsionalismi või sekularismi tase; mil määral loodetakse otsesele ja verbaalsele informatsioonile (madala kontekstiga kultuurid) või hoopis kaudsele ja mitteverbaalsele informatsioonile (kõrge kontekstiga kultuurid); mis ulatuses ollakse orienteeritud indiviidile selle asemel, et olla vastastikuses sõltuvuses ja suhtepõhine jpm (Sriramesh & Verčič 2009:817). Näiteks on funktsionalistlikus käsitluses Põhja-Ameerika ja Lääne-Euroopa kultuure käsitletud kui pigem ilmalikke, madala kontekstiga, indiviidile orienteerituna, kontrastiks Aasia kultuuridele, samas kui hispaaniakeelsed kultuurid langevad kuskile nende kahe vahele (ibid).

Curtin ja Gaither (2007:35) toovad sisse ka uue dimensiooni – kultuur kui protsess, mille kaudu tähendusi luuakse, levitatakse, tarbitakse, mugandatakse, lõpmatult reprodutseeritakse ning läbi räägitakse. Sellest tulenevalt käsitleb teine lähenemine, mille võiks **sotsiaalse**

**konstruktivismi** alla liigitada, kultuuri funktsionalistidega võrreldes alternatiivse nurga alt. Kultuuri nähakse kui jagatud tähenduste sümboolset konstruktsiooni – jätkuv, muutuv sotsiaalne üksus, mille liikmed loovad ja tõlgendavad neid ümbritsevat maailma, määratledes omaenda reaalsuse (Askehave & Holmgreen 2011: 272, 273). „Kultuur põhineb jagatud või osaliselt jagatud tähenduste ja tõlgendamise mustritel, mida luuakse, taasluuakse ja pidevalt muudetakse inimeste poolt, kes ennast nendega identifitseerivad ning neid arutavad“ (Søderberg & Holden 2002: 105). **Kultuur on selle lähenemise kohaselt niisiis muutuja, mis tuleneb suhetest, pidevatest otsustest, mitte kindlaksmääratud struktuuridest, kokkulepitud või loomulikest seaduspärasustest.** Selline käsitlus võimaldab analüüsida konteksti mõju mitmesugustele rahvusvahelistele kokkupuutepunktidele.

Paikapidavalt on sinna juurde märkinud Kemp (2006: 40), et ühtainsat ja õiget viisi kultuuri kirjeldamiseks ei ole, tuues sealjuures välja seitse sagedamini aktsepteeritud kultuuri tunnust. Viimased ühendavad eelpoolmainitud fikseeritud normide kui ka pideva protsessi käsitlused ja aitavad raamistada käesolevat magistritööd:

1. Kultuur on õpitud-omandatud.
2. Kultuur ei ole individuaalne, seda jagatakse teiste ühiskonnaliikmetega.
3. Kultuuri struktureerivad ja tunnustavad inimesed ühiskonnas, kes elavad ja mõtlevad teatud viisil.
4. Kultuuri luuakse vastastikku läbi pideva sotsiaalse interaktsiooni.
5. Kultuur on keelekasutuse ja mõtlemise läbi sümboolne ja põhineb unikaalsetel tähendustel.
6. Kultuur on meelevaldne ja ei põhine loodusteadustel. Selle on loonud inimesed kindla ühiskonna ettekirjutuste järgi.
7. Kultuur on juurdunud, seda peetakse kindla ühiskonna liikmete poolt iseenesestmõistetavaks ja loomulikuks.

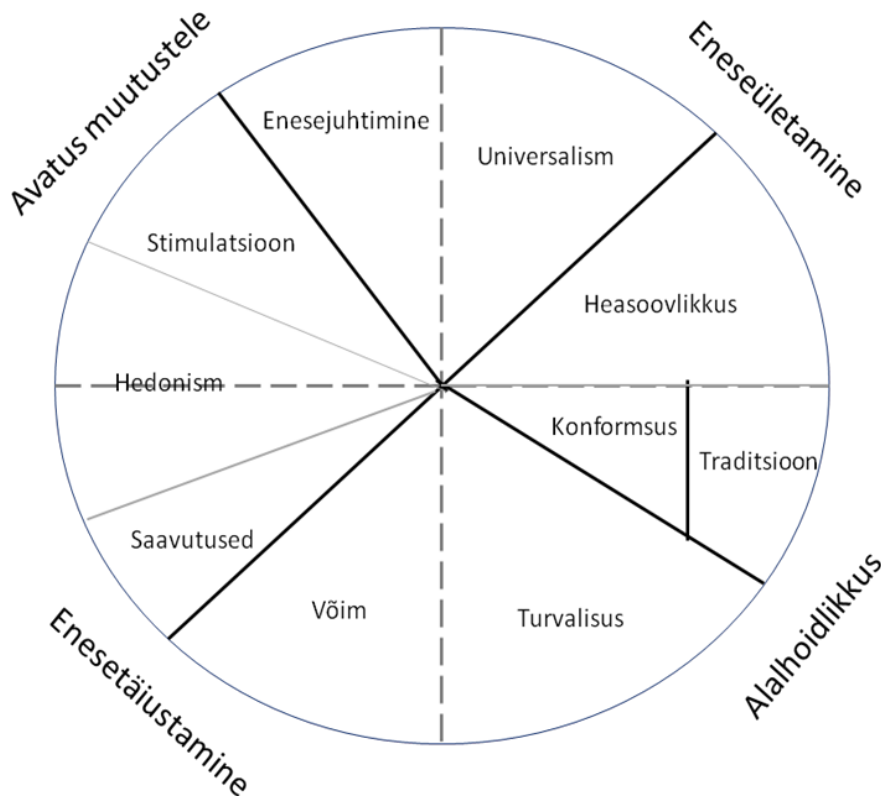
Tähendusi luuakse niisiis sotsiaalselt läbi defineerimise ja edasiandmise ning selles tähendustesüsteemis võimaldab kultuur luua süsteemi, mille alusel maailma mõtestada (Curtin & Gaither 2007). Ka kõike uut defineerime läbi vana – see, mis on ühiselt juba paika pandud, selgitatud, kõigile mõistetav, on aluseks, et uusi kogemusi, nende erinevust mõista ja klassifitseerida. See tähendab, et me näeme ka teisi kultuure läbi omaenda nn kultuuriprillide. Kõik tähendused ei püsi aga läbi aegade samasugustena. Vastupidi – need muutuvad aja

jooksul ja kasutamisel. Käsitledes kultuuri üldistaval tasemel, on oluline pidada silmas nii funktsionalistliku käsitluse põhielemente, kui sotsiaalset-konstruktivismi ehk tähenduste pidevat loomist ja muutumist. Organisatsioonikultuuri puhul panevad teoreetiku suurema tähtsuse viimasele. Käesolev magistritöö aitab edaspidi ehk veidi enam tuua selgust küsimustesse, kuidas ja miks see praktikas toimub ning kas see on õigustatud. Oluline on ka teooriate ja uurimuse teostajate arvamuse kõrval anda hääli inimestele, kes igapäevaselt oma töös rahvusvahelises kontekstis kultuuriprobleemidega kokku puutuvad. Järgnevalt on ära toodud erinevate autorite poolt välja töötatud ning tähtsustatud kultuuri dimensioonid ja nn koostisosad, mille pinnalt on erinevaid kultuure võimalik võrrelda ja edukamat kommunikatsiooni teadlikult planeerida.

### **1.2.1 Väärtused (Inglehart & Schwartz)**

Rääkides kultuurist, aga ka indiviidide vahelistest erinevustest, kerkib esile väärtuste küsimus. Väärtused on kontseptsioonid soovitud, sotsiaalselt heakskiidetud eesmärkide sõnavara, mis mõjutab, kuidas inimesed valivad ja motiveerivad oma tegevusi ning hindavad sündmusi ning mida kasutavad valitud lahenduste õigustamiseks (Smith & Schwartz 1997: 95). Lihtsamalt öeldes võib väärtusteks pidada inimeste tõekspidamisi, mis nende käitumist, aga ka maailma mõtestamist mõjutab ning mida kasutatakse oma valikute ratsionaliseerimiseks ja põhjendamiseks. Väärtused on Schwartzi (1992) kohaselt konkreetsetes situatsioonides püsivad.

Siinkohal on ära toodud kaks tuntumat väärtusesüsteemide teooriat, mille autoreiks peetakse Ronald Ingleharti ning Shalom Schwartzi. Kui Schwartz (nt 1992) käsitleb oma teoorias põhilisi inimväärtusi, siis Ingleharti (nt 1996, 2006) uurimust iseloomustab postmodernisatsiooni teooria. Schwartz on välja töötanud nimekirja kümnest põhilisest inimväärtusest, mis peaksid kokku võtma ja haarama kõik maailma erinevate kultuuride väärtused. Need väärtused on sõnastatud järgmiselt (Sagiv & Schwartz 1995: 438): võim, saavutused, hedonism, stimulatsioon, enesejuhtimine, universalism, heasoovlikkus, traditsioonid, konformsus ja turvalisus.



**Joonis 1.** *Schwartzi 10 inimväärtused ja nende vaheline suhe. Allikas: Datler et al (2013)*

Ronald Inglehart (nt 1990, 2006) on aga maailma väärtussüsteemide analüüsimiseks (World Value Surve (WVS)) välja töötanud skaala, mille äärmused teevad vahet ühel teljel ellujäämise (materiaalsed, konservatiivsed) ja eneseväljenduslikel (eneseareng, loovus jne) väärtustel ning teisel tasandil ratsionaal-ilmalikel ja traditsioonilistel väärtustel. Kui Schwartzi jaotus aitab mõista väärtusi individuaalsel tasemel, siis Inglehart hõlbustab gruppide, eelkõige riikidel põhinevate kogukondade lahtimõtestamist. Ingleharti kohaselt on riikide ja rahvuste vahelised erinevused tingitud kultuurilisest taustast ja elutingimustest. Ajaloolisest ning kultuurilisest pagasist tulenevalt asub Eesti selgelt skaala ratsionaalses pooles, kuid see, mis meid endiselt Põhja-Euroopa edasijõudnumatest riikidest eraldab, on hoopis vajadus asetada olulisele kohale ellujäämisväärtusi eneseväljenduslike ees. Kõrgete ellujäämisväärtustega ühiskonnad on välismaalaste ja vähemusgruppide suhtes üsna vähe tolerantsed, madal on ka üksteise usaldamise tase ning rõhutatakse pigem rasket töötamist kui kujutlusvõimet või tolerantsi (ibid). Eneseväljenduslike väärtustega riigid asuvad nende tunnuste poolest vastandikult skaala teises äärmuses. Ingleharti arenguteoorial põhinedes võib eeldada, et kuna Eesti on liikunud järjepidevalt eneseväljenduslike väärtuste suunas, teeb seda ka edaspidi ja

kuna nimetatud väärtuste aluseks on justnimelt (majanduslik) turvatunne, siis võiks olukord kriitilises suhtumises samuti tasahilju paranema hakata. Eesti kannul astub Leedu, olles küll Eestist traditsioonilisem, kuid liikudes samuti ellujäämisväärtustelt eneseväljenduslike väärtuste poole. Soome seevastu on eneseväljenduslike väärtuste skaala tipu lähedal, jäädes samuti pigem ilmalike kui traditsiooniliste väärtuste mõjualasse. Inglehart & Welzeli (2005: 20) kohaselt kaasnevad sotsiaalmajandusliku arenguga süstemaatilised muudatused selles, mida inimesed usuvad ja elult tahavad. Samas ei kao kultuuriliste traditsioonide mõju inimeste eludele. Liikudes üldisemalt maailma ja kultuuride väärtussüsteemide tasandilt konkreetsemate näidete juurde, võime tuvastada omakorda näiteks organisatsiooniväärtusi, mida on käsitletud põhjalikumalt peatükis 1.3.2.

### 1.2.2 Hofstede'i kultuuridimensioonid

Kultuurimustrite uurimiseks on Hollandi teadlane Hofstede (nt 1991) väärtuste põhjal välja töötanud kultuuridimensioonide süsteimid. Hofstede (ibid) jagab kultuuri neljaks dimensiooniks/tasandiks: võimu kaugus (ing k *power distance*); individualism vs kollektivism; maskuliinsus vs feminiinsus; ebamäärasuse vältimine (ing k *uncertainty avoidance*). Nende nelja jaotuse abil on võimalik erinevaid riike/kultuuride võrrelda, selgitamaks, milliseid probleeme võib nende esindajate vahelises kommunikatsioonis tekkida. Järgnevalt on lahti seletatud töö kontekstis olulisemad tasandid.

**1) Individualistlikud ja kollektiivsed kultuurid** – Peterson ja Thomas (2007: 266) on leidnud, et individualismi ja kollektivismi vormid on rahvusvahelise juhtimise ja kultuuriülese psühholoogia vallas kõige enam uuritud kultuuri tunnused. Tegemist on dimensiooniga, mis on kultuure uurides ehk kõige kergemini haaratav, mida kohtab kõige sagedamini. Kui **individualistlikud kultuurid usuvad, et isiklikud eesmärgid ja huvid on olulisemad kui grupihuvid**, siis kollektiivsed kultuurid peavad iseennast eelkõige laiendatud organisatsiooni liikmeteks ning tähtsustavad grupi eesmärgi (Lauring 2008: 234). Lisaks sõltutakse kollektiivsetes kultuurides (näiteks Jaapan, Rootsi, Venemaa) emotsionaalselt meeskonnast, ollakse korda armastavad, traditsioonilised, meeskonnale orienteeritud, järgitakse reegleid, hinnatakse koostööd ja harmooniat (Matveev&Nelson 2004: 259). Seevastu individualistlikes kultuurides (näiteks USA, Saksamaa, Ungari) tähtsustatakse autonoomsust, isiklike huvisid ja saavutusi (ibid). Individualism on eelkõige mõtteviis ning Norkus (2007: 36) peab seda Eestile väga iseloomulikuks, tuues välja, et indiviidi heaolu nähakse siin peamiselt kui personaalset probleemi. See tähendab, et heaolu puudumine pannakse ühiskonnas nii



enesekriitiliselt aga ka kollektiivse hukkamõistuna ebapiisava pingutuse, iseloomuvigade või ande puudumise arvele selle asemel, et „süüdistada süsteemi“ (ibid). Suur on tõenäosus, et sama peegeldub ka organisatsioonikultuuris.

**2) Võimu kaugus** – Foucaulti jaoks on võim kõigile sotsiaalsetele suhetele ja sümboolsetele konstruktsioonidele omane dimensioon (Cheney et al 2005: 174 kaudu). Võimu kaugus on määr, milleni ühe kultuuri, institutsiooni või organisatsiooni vähem võimu omavad liikmed eeldavad ja aktsepteerivad, et võim jaguneb ebavõrdselt (geert-hofstede.com 2013). Madala võimu kaugusega kultuurid eelistavad konsulteerimist, osavõttu, koostööd ja praktilisust, samas kui kõrge võimu kaugusega kultuurid pooldavad autokraatiat või enamuse arvamusel põhinevat otsustusviisi, ei usalda üksteist kergesti ning teevad vahet staatuse ja võimuga ja ilma nendeta inimeste vahel (Matveev & Nelson 2004: 259). Matveev & Nelson (2004) leiavad, et kui rahvusvahelises meeskonnas oluliselt vaated võimu kaugusele, tekib tõenäoliselt probleeme kommunikatsiooni ja juhtimismustrite arendamisel, mis oleks kõigile aktsepteeritavad.

**3) Ebakindluse või -määrasuse vältimise määr** näitab, kas ebakindlust ja mitmetähenduslikkust nähakse kultuuri sees ohuna või mitte (Hofstede 1980, Matveev & Nelson 2004: 259 kaudu). Ühtlasi näitab see jaotus kui oluline on inimeste jaoks kord, reeglid, struktuur ja seadused. Madala ebakindluse vältimisega kultuurid (näiteks Venemaa, Kreeka, Venetsueela) nõuavad vähem korraldamist ja ei muretsa niivõrd reeglite ja protseduuride pärast kui kõrge ebakindluse vältimisega kultuurid (näiteks Rootsi, Saksamaa), mis pooldavad püsivust, struktuure ja selgelt väljendatud ootusi (Matveev & Nelson 2004). Rahvusvahelises interaktsioonis ja sellele eelnevalt saab ebakindlust vähendada kohalike protseduuride ja etiketi eelneva tundmisega.

### 1.2.3 Kõrge ja madala kontekstiga kultuurid

Lisaks Hofstede'i kategooriatele on kultuurierinevustest rääkides veel oluline osutada Halli (nt 2000) konteksti käsitlemisele, eristades väljendusstiilide järgi kõrge ja madala kontekstiga kultuure. Nimetatud dimensioonid on rahvusvahelise ärikommunikatsiooni autorite ja uurijate seas ühed sagedamini viidatud (Lauring 2012: 234). **Madala kontekstiga grupid** (nt Lääne-Euroopa riigid ja USA) **peavad kommunikatsiooniks eelkõige otsest verbaalset kommunikatsiooni** (Kemp 2006). Väga oluline on näost näkku suhtlemine, kuigi oluliseks ei peeta või ei vajata üksteise mõistmiseks mitteverbaalseid nn vihjeid (ibid). Sõnad kannavad

sõnumit ja teavet ning otsene sõnum varjutab meediumi (Matveev & Nelson 2004: 258). See on ülesandekeske kommunikatsioon, mis näiteks tähendab, et enne äri alustamist on inimese või ettevõtte kohta vaja suhteliselt vähe informatsiooni. **Kõrge kontekstiga grupid** (Aasia, Lähis-Ida, Aafrika, hispaaniakeelsed kultuurid) **edastavad sõnumi mitteverbaalse konteksti kaudu** – sõnumi annavad edasi füüsiline tegevuspaik, indiviidide sisemised väärtused, uskumused, normid (Matveev & Nelson 2004). See tähendab, et tähendust ei edastata otse – kuulaja peab tundma konteksti ja omama piisavat taustainformatsiooni, et sõnumit edukalt tõlgendada. Väga tähtsal kohal on seega mitteverbaalse ja vihjete pidev tõlgendamine. Sellised grupid on kollektiivsed, sageli hierarhilised, traditsioone väärtustavad ja staatus on neis päritav (Kemp 2006: 40). Kõrge ja madala kontekstiga kultuuride eristamine on oluline, et tuvastada sobivaimad meetodid, millega uurimus või analüüs läbi viia. Näiteks kui Lääne-Euroopas on koosoleku vaatluse puhul ehk kõige olulisem sisu – see mida sõnades öeldakse, siis hispaaniakeelsetes maades tuleks asetada samaväärne rõhk interaktsioonile – verbaalsetele ja mitteverbaalsetele reaktsioonidele, kehakeelele jms.

#### 1.2.4 Aja käsitletus

Nii nagu (isiklikul) ruumil, on ka ajal igas kultuuris erinev tähendus. „See, kuidas kultuur defineerib aega, millise väärtuse annab minevikule, olevikule ja tulevikule, annab infot edasi sama kõnekalt kui sõnad“ (Elashmawi & Harris 1993: 75). Kemp (2006: 41) leiab, et võõras riigis on aja kontseptsiooniga kohanemine alati keeruline ning üks peamisi stressi ja pinget põhjuseid. Stereotüüpselt tuuakse välja, et näiteks Lääne- ja Põhja-Euroopas on kokkulepitud aegadest kinnipidamine, täpsus, läbipaistev ja efektiivne ajaplaneerimine etiketi osa ning sujuvaks koostööks, usalduse tekitamiseks mõõdapääsmatud. Seevastu Lõuna-Euroopa riike nähakse sageli aega kui suhtelist ja ammendamatu ressursi käsitlevat kultuuriruumi, milles on ärietiketile iseloomulik rituaal – pikem sotsiaalne, pealtnäha mitte nii eesmärgipärane ja efektiivne suhtlus pikema ajaperioodi jooksul. Täpsust, aja kokkuhoidu ja efektiivsust armastava töökultuuri esindajale võib mõjuda pikka sotsialiseerumis- ja kompamisperioodi eelistava töötaja toimimine ärritavana, madala tootlikkuse ja ebausaldusväärsuse märgina.

#### 1.2.5 Keel kultuuri ilminguna

Rääkides kultuurist ei saa käsitlemata jätta keelt kui kultuuri ja tähenduste kandjat. Van den Borni ja Peltokorpi (2010: 99) käsitletuse kohaselt on keel õpitud sümbolite süsteem, mida kasutatakse samuti geograafilise või kultuurilise kogukonna kogemuste edasiandmiseks ning

mis toimib kultuuriväärtuste kandjana. Keel aitab konstrueerida sotsiaalset maailma (Askehave & Holmgreen 2011). Ettevõtete rahvusvahelise laienemise ja välisoperatsioonide hajumise tulemusena mõjutavad keelelised erinevused üksuste vahelist ja sisest kommunikatsiooni (van den Born & Peltokorpi 2010: 97). Võimalike negatiivsete mõjude vähendamiseks, on sageli ettevõtetes paika pandud nn keelereeglid ehk viisid kuidas ja millist keelt ettevõtte kommunikatsioonis ja dokumentatsioonis kasutatakse. Domineeriv keel annab tunnustust sellest, millise grupi käes on võim (Peterson & Thomas 2007). Kuna eeldus on, et nimetatud rahvusvahelises ettevõttes tööleasumise eeltingimuseks on heal tasemel inglise keele valdamine, ei saa seda siiski pidada olulisimaks mõjuriks, mis kultuuridevahelist suhtlemist raskendada võivad. Seepärast ei moodusta keele- ja tõlkeprobleemid ka töö fookust ning käesolev alapeatükk pigem põgus ülevaade.

### 1.3 Rahvusvaheline organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuuride tõlgendamine hästi defineeritavate, homogeensete üksustena on oma aja ära elanud (Søderberg and Holden 2002: 117). Selle põhjuseks on uus majandus, globaliseerumine ning fookus, mis põhineb *networkingul*, organisatsioonilisel õppimisel ja teadmusel, mis moodustab peamise organisatsiooni ressursi, ületades firmade, tööstuse ja riikide piire (ibid). Organisatsioonikultuuri käsitlevad teoreetikud (nt Schein 1992; Gimenez 2002) vaatlevad mõistet kui peamisi tõekspidamisi (normid, rollid, väärtused, uskumused) või nende kogumit, mis on organisatsioonil kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ja sisemises koostgevuses. Neid peetakse antud organisatsioonis õigeks ning need on juurdunud viisides, kuidas ettevõtte ennast arendab ja struktureerib (ibid). Neid tõekspidamisi õpetatakse edasi organisatsiooni uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise.

Kogu ettevõtte organisatsioonikultuuri mõjutab oluliselt organisatsiooni (peakorteri) rahvuskultuur (Androniceanu 2011: 176). Ettevõtte peakorter kuulub paratamatult ühte rahvuskultuuri ning on sellest omandanud teatud normid ja protseduurid, mille eesmärk on kvaliteeti maksimeerida, kuid mis ei pruugi ühtida nende rahvuskultuuridega, kus asuvad ettevõtte harud (Gimenez 2002: 327). Seetõttu võib tekkida erinevus selle vahel, mida peakorter soovib, et tehtaks, ja kuidas töötajad kohalikul tasandil aru saavad, kuidas nad ülesandeid täitma peaks. Selline lähenemine eeldab, et organisatsioonikultuur on alati tugevam kui kohalikud rahvuskultuurid, mis ei pruugi paika pidada ja võib hoopis tekitada negatiivse reaktsioon töötajatelt, kellele põhimõtted võõraks või mõistetamatuks jäävad.

Oluline on organisatsioonikultuuri kujundamisega aktiivselt tegeleda, proaktiivselt vastavalt ettevõtte spetsiifikale olulisemad põhimõtted ja organisatsiooniväärtused paika panna ja järjepidevalt nende juures püsida. „Empiirilised uuringud on tõestanud, et teadlikult arendatud organisatsioonikultuur arendab töötajate ühtekuuluvustunnet, organisatsioonile pühendumist, organisatsiooni stabiilsust ja ka töötajate rahulolu organisatsiooniga“ (Vahe 2003: 29). Samas leiab Bagraim (2001), et organisatsioonikultuuri tugevdamisest saab kõige rohkem kasu tippjuhtkond, sest vastav protsess nõuab juhtkonna tegevusega konsensusse saavutamiseks paratamatult töötajatele väärtuste, normide, uskumuste ja ideaalide pealesurumist.

**Lahendus võib peituda läbiräägitud või kokkulepitud kultuuri (ing k – *negotiated culture*) mõiste sissetoomises.** Läbiräägitud kultuur näitlikustab muutumisprotsesse erinevate kultuuride kokkutulemisel ning põhineb kolmel põhiideel (Clausel 2007: 318):

- Rahvuslik päritolu on juhtide jaoks lähtepunktiks kui väärtuste, tähenduste ja normide algallikas, kuid ei ole määrav käitumuslike või kommunikatsioonitulemuste puhul.
- Meeskonnaliikmete individuaalsed omadused ning nende probleemid vormivad kultuurilisi tunnuseid, mis tõusevad töökultuuri sotsiaalses läbirääkimises esile.
- Kui kahe erineva rahvusliku ja organisatsioonikultuuri liikmed ühinevad, tekib nn läbiräägitud kultuur.

Selle lähenemise läbi on võimalik uurida mikroprotsesse ja praktikaid, et mõista kuidas kultuuri pidevalt luuakse. Seega, kultuur pole vaid reeglid ja traditsioonid, vaid on põimitud ka kõikidesse sotsiaalsetesse praktikatesse ning on nende omavaheliste seoste summa (Hall 1980, Curtin & Gaither 2007:37 kaudu). Kuuluvustunde tekkimine on organisatsioonides äärmiselt oluline, sest tõstab liikmete enesehinnangut ja pakub neile tuge (Ojha 2005). **Nii kuuluvustunnet kui motiveeritust saab mõjutada efektiivse kommunikatsiooniga** (Vos & Schoemaker 1999). **Ettevõtte sisekliima üheks olulisemaks tunnuseks on usaldus – üksteise usaldamine, usk grupi võimesse lahendada ülesandeid konstruktiivselt ja kõrgetasemeliselt, selle usaldamine, mis suunas asjad liiguvad (Roxå & Mårtensson 2011: 24).** „Kui ettevõtte on kompass, millega navigeeritakse, siis usaldus on see, mis nad [töötajad – autori täpsustus] kokku liimib“ (ibid). Androniceanu (2011) on leidnud, et soovitud organisatsioonikultuur ei pruugi aga alati soovitud tasemel töötada – kirjeldatud soovolukorra ning tegelikkuse vahel on erinevusi. Organisatsioonides saab eksisteerida kultuuri tasandil kaks erinevat väärtuste kategooriat: peamine organisatsioonikultuur, mis

tuleneb peakorterist, ning grupispetsiifiline organisatsioonikultuur, mille väärtuste hulgas on mõningaid kohaliku kultuuri püsivaid elemente (Androniceanu 2011: 176).

### 1.3.1 Grupid ja mikrokultuurid organisatsioonides

Henri Tajfeli ja John Turneri (1979) sotsiaalse identiteedi teooria (van den Born & Peltokorpi 2010 kaudu) selgitab, miks inimesed võivad jagatud tunnuste (näiteks keel) põhjal gruppidesse jaguneda, andes sellega teed ettevõttes tekkivatele sisemistele piiridele. Tajfeli järgi (ibid) on sotsiaalne identiteet osa indiviidi mina-kontseptsioonist ja on seotud tema kuulumisega gruppi(desse). Sealjuures on oluline, et seda kuulumist väärtustataks ning sellele omandataks emotsionaalne tähendus. **Gruppi kuuluvad inimesed võivad tunda kõrget usalduse, interaktsiooni, toetuse ja rahulduse taset, samas kui grupivälised inimesed põrkuvad negatiivse suhtumise ja negatiivsete emotsioonidega (Lauring 2008).**

Grupid või subkultuurid võivad sagedamini tekkida suurtes organisatsioonides, et peegeldada sarnaseid vaateid, probleeme, situatsioone ja kogemusi (Martins & Coetzee 2011:235). Koivula (2008, Martins & Coetzee 2005 kaudu) järgi püüavad alagrupid läheneda organisatsioonilistele interaktsioonidele oma identiteediga – oma tähendustesüsteemi ning prioriteetide tajumisega. Organisatsioonisisese identiteedi kujunemine on Ojha (2005) hinnangul protsess, sest nõuab mitmesuguste tundmatute olukordade läbimist ning seeläbi järjepidevat tõlgendamist. Grupipõhiseid organisatsioonikultuuri ilminguid võib nimetada ka **organisatsiooni mikrokultuurideks**. Võib järeldada, et mikro- või subkultuurid on rühmad organisatsiooni sees sarnase identiteedi tajumisega inimestest, kelle jaoks ühine tõlgendamisviis hõlbustab nii enda positsioneerimist kui ka igapäevaste ülesannetega toimetulekut. Sealjuures on oluline täheldada, et vastavad grupid tekivad enamasti sügavama taseme mitmekesisuse tunnuste ehk kuidas inimesed tunnevad ja mõtlevad, mida väärtustavad, põhjal (Martins & Coetzee 2011). Demograafilised erinevused nagu sugu, rass, etnilisus jms on aga pealispinna erinevused, mis grupisiseste sarnasuste määramisel ja enda kui grupi defineerimisel nii olulist rolli ei mängi (ibid).

### 1.3.2 Organisatsiooni väärtused

Väärtused käituvad juhistena, mis kommunikeerivad ootusi ja vormivad inimeste suhtumist ja käitumist (Johnson & Jackson 2009: 915). Sotsialiseerumisalased uuringud on näidanud, et selleks, et uus töötaja saaks täisväärtuslikuks organisatsiooni liikmeks, peab ta põhjalikult omandama teadmisi mitmete organisatsiooni valdkondade kohta, sealhulgas organisatsiooni

eesmärgid, väärtused, ajalugu, poliitikad jne (Vahe 2003: 38). Niisiis on organisatsiooni väärtused olulised, sest annavad nii organisatsiooni liikmetele, sihtrühmadele kui muudele välistele gruppidele märku sellest, mida ettevõtte tähtsaks peab. Samamoodi on väärtused kriteeriumiks, mille põhjal hinnatakse edu ja sobivat käitumist organisatsioonis. Väärtused võimaldavad aru saada ettevõtte organisatsioonikultuurist ja töötajatel oma käitumist vastavalt keskkonnale suunata (Martins & Coetzee 2011: 229). Seega on loogiline, et rahvusvahelised ettevõtted teevad oma parima, et rakendada ülerahvuselisi väärtusi ja moraalseid standardeid (Nimwegen et al 2011: 102). Mariliis Vahe (2003) hinnangul on organisatsiooni väärtusi võimalik analüüsida kahel tasandil: **organisatsiooni väärtused kui töötajate väärtuste summa ja organisatsiooni väärtused kui organisatsioonikultuuri osa**. Käesolevas töös on uuritud ka seda, kas ja kuidas on väärtused organisatsioonikultuuri osana juhtimisfunktsioon või seotud organisatsiooni liikmete isiklike tõekspidamistega. **Organisatsiooni väärtuste kommunikatsiooni puhul on tegemist olulise juhtimisfunktsiooniga, mis häälestab liikmeid ühise eesmärgi mõistmisele ning annab neile mõista, millised on ootused ja käitumismormid**. Rahvusvahelises kontekstis ärikeskkonnas tegutsedes tuleb ettevõtetal arvesse võtta, et pea alati eksisteerivad riikide vahel erinevused väärtustes ja moraalses standardites (Nimwegen et al 2011: 102). Samas on Kabanoff et al (1995) leidnud, et samas tööstusharus tegutsevad organisatsioonid esindavad tavaliselt sarnaseid väärtusstruktuure.

**Amos & Waethington (2008) täheldavad, et kui töötajate väärtused sobivad organisatsiooni omadega, siis ollakse valdavalt oma tööga rahul, demonstreeritakse pühendumust ja identifitseeritakse organisatsiooniga.** Samuti võib tugev organisatsioonikultuur ja selle põhiväärtuste hinnas hoidmine vähendada tööjõu voolavust, sest näitab tugevat nõustumist sellega, mida organisatsioon esindab (Martins & Coetzee 2011: 230). **Ettevõtetal tuleb juhtimise vallas teha oluline strateegiline otsus – kuidas erinevates riikides, kultuurides organisatsiooni väärtusi kommunikeerida, mida nõuda, kas ja kui palju teha mööndusi, kohandades põhiväärtusi kohalike kultuuridega.** Erinevuste juhtimises lubatakse indiviididel ja gruppidel ühelt poolt säilitada oma erinevused. Teisalt, selleks et saavutada organisatsiooni eesmärgid, tuleb vastu võtta universaalselt kehtivad otsused (Polat 2011). Nimwegen et al (2011: 104) on kirjeldanud nelja tüüpilist käitumismudelit rahvusvahelise organisatsiooni väärtuste juhtimisel:

1. Väärtuste selgitamine ilma reguleerimiseta – peakorter taotleb täielikku terviklikkust, ilma kõrvalekalleteta. See tähendab, et näiteks altkäemaks pole ettevõttes mingil viisil aktsepteeritav ei Chicagos, ei São Paulos ega Moskvas.
2. Väärtuste väljendamine kohanedes kohalike standarditega – ettevõtte on sisuliselt lojaalne oma põhilistele eetilistele väärtustele, kuid neid väljendades võtab arvesse sihtriigi standardeid ja tundlikke kohti.
3. Peakorteri standardite kohandamine kohalike vajadustega. Näiteks kui rahvusvahelisel ettevõttel on kombeks maksta boonuseid inimestele isiklikult tähistamiseks nende saavutust, on see Aasias solvav – tulemuspreemiat tuleb seal maksta tervele meeskonnale, mitte üksikule indiviidile.
4. Peakorteri standardite täpsustamine kohalike vajaduste põhjal.

Kogu eelnevast arutelust võib kokkuvõtvalt järeldada, et organisatsiooni väärtuste sisseseadmine, juhtimine (ja ka kommunikatsioon) on väga oluline strateegiline juhtimisülesanne. Ka kaasaegsed organisatsiooniteoreetikud väidavad tihti, et liidrite ülesanne on organisatsiooni kultuuri juhtimine, mis mõjutab eesmärgi saavutamist rohkem kui formaalne organisatsioon (Vahe 2003: 40).

## 1.4 Rahvuskultuur vs organisatsioonikultuur

Nagu eelnevalt mainitud, ei saa enam kultuuri defineerida vaid rahvuse põhiselt. Samuti ei saa eeldada, et inimesed identifitseerivad ainult või kõige tugevamini oma riigi, rahvusliku päritolu või kodakondsuse kaudu. Organisatsiooniline ja professionaalne gruppidesse kuulumine, sellega kaasnevad teadmised, normid, traditsioonid, identiteedid jms vormivad tänapäeval ärikeskkonnas samuti silmnähtavalt kultuuri ja kuulumistunnet. Ka Luring (2012) peab oluliseks rõhutada, et kuigi sageli räägitakse rahvuslikest erinevustest, kui kommunikatsiooniprotsessi segajatest, ei võeta piisavalt arvesse organisatsioonilist konteksti.

**Just informaaalsed ning võimuga seotud aspektid on need, mida rahvusvahelises kommunikatsioonis** autori (ibid) hinnangul **peaks põhjalikumalt käsitlema** ning selleks on tarvis teooriaid, mis seovad töökoha (ettevõtte) mikrotasandi mustrid rahvusvahelise kommunikatsiooniga. Niisiis, selleks et kahte ühendada, tuleks esialgu taustaks jätta konkreetselt rahvuslikele erinevustele keskenduvad teooriad, mis väidavad, et kultuurierinevused on juba eelnevalt eksisteerivad, ning tuua esile hoopis neid, mis on nüansirikkamad, dünaamilisemad ning näevad kultuuri kui midagi, mida luuakse

interaktsioonis ja kontekstis pidevalt aina uuesti ja uuesti. **See tähendab, et ka kultuurierinevused on kohalikus kontekstis sotsiaalselt konstrueeritud.** „Seega, rahvusvahelise kommunikatsiooni mudel ei peaks sisaldama ainult rahvuslikke erinevusi, vaid ka suhteid kommunikatsioonipraktikate ja töökohas erinevuste sotsiaalse organiseerimise vahel“ (Lauring 2012: 232). Töökoha sotsiaalsel organiseerumisel on suur roll kommunikatsioonil – kommunikatsioon tingib selle ning organisatsioonikultuur ja nägemused omakorda tingivad kommunikatsiooni. Ühtlasi võiks selle käsitluse kohaselt eeldada, et **eduka juhtimise korral mängib loodud organisatsioonikultuur suuremat rolli, kui a priori rahvuslikest kultuuridest pärinevad isikute omadused, väärtused jms tunnused.**

## 1.6 Organisatsioonikommunikatsioon rahvusvahelises ettevõttes

Rahvusvahelises organisatsioonikommunikatsiooni analüüsimise aluseks võetakse käesolevas töös lähenemine, mis seob tahtlikud kommunikatsiooniaktid erinevuste sotsiaalse organiseerimisega (vt Lauring 2012). Põhiline on teadvustada ja fikseerida tahtlikke kommunikatsioonitegevusi, olles teadlik sellest, et erinevusi (kultuurilisi vm) on võimalik naturaliseerida või mitte tunnustada, omaks võtta. Järgnevalt ongi lahti seletatud rahvusvahelise organisatsioonikommunikatsiooni põhitähtsusi.

Organisatsioonikommunikatsioon on organisatsioonikultuuri konstrueerimises hädavajalik element (Gimenez 2002: 235). Kultuuridevaheline kommunikatsioon toimub üldjoontes kui erinevatest kultuuridest pärit organisatsiooni liikmed vahetavad omavahel tähendusi verbaalsel või mitteverbaalsel viisil (Chitakornkijisil 2010: 8). **Kommunikeerides, kirjutades või rääkides ettevõttest ja selle tegevustest ei edasta inimesed ainult ettevõtte kohta informatsiooni, vaid ka kujundavad seda (Watson 1997: 227).** Rahvusvahelistes ettevõtetes reguleeritakse peakorteri ja harude vahelist kommunikatsiooni peakorteri otsustega selle kohta, millist ja kui palju kommunikatsiooni tuleks teostada (Gimenez 2002:325). **Efektiivne kommunikatsioon mitte ainult ei hõlbusta ettevõtete igapäevatööd, vaid määrab suuresti ka millise organisatsiooniga on tegemist, mis on selle väärtused, hoiakud, tegevused ja tulemused. Ühtlasi on kommunikatsioon mehhanism, mille abil grupe luuakse, säilitatakse ja muudetakse (Scott 1997).**

Vos ja Schoemakeri (1999) hinnangul on ettevõtte sisekommunikatsioon ning selle kvaliteet seotud väga erinevate tahkudega nagu struktuur, organisatsioonikultuur ja juhtimisstiil, kommunikatsioonialane kompetents, infosüsteemid ja üldine strateegia. Efektiivne



sisekommunikatsioon sisaldab töötajate võimekust kodeerida, lahti kodeerida ning analüüsida sõnumeid kontekstipõhiselt (Okoro & Washington 2012: 58). Seega, keskkondades, kus tulemuslikkus sõltub suuresti grupi või meeskonna sooritusest, on sõnumitest arusaamine, tähenduste jagamine, võimalus ning head väljavaated selleks, et infot üheskoos täpsustada, sobitada ja vastavalt olukorrale kohandada, üliolulised. Kommunikatsiooniteooria põhitalasidki kinnitab, et selleks, et kommunikatsiooniakt oleks edukas, peab sõnumi saatja mõistma sõnumi vastuvõtja raamistikku (Schramm 1954, McQuail 2003 kaudu). Seega on ilmselge, et rahvusvaheline ettevõtte peab edukas olemiseks mõistma oma sisemisi ja väliseid kultuurilisi dimensioone, sest need võivad olla ettevõtte päritolumaast väga erinevad. Samas ei saa kogu kommunikatsiooniakti edu omistada vaid tehnilistele omadustele ning kultuurilistele teadmistele. Palju sõltub ju ka osalejate meeleseisundist, soovidest, kavatsustest jpm. **Nii võib juhtideni jõuda informatsioon, mida alluvad arvavad, et nad kuulda tahavad, mitte see, mis tegelikult nendeni jõudma peaks,** ning ühe või teise individuaalse rolli või autoriteedi alahindamine omakorda põhjustab neist ühe häbistamise (Kemp 2006: 41). Viimast tuleks just rahvusvahelises kontekstis püüda vältida. **Nii organisatsioonikommunikatsioon kui kommunikatsioonikonfliktid on peegeldus organisatsiooni oludest/reaalusest ehk sellest milline organisatsioon tegelikult on, mitte milline olla püüab või näida üritab (Gimenez 2002: 327).** Samas tuleb teadvustada, et ainult kommunikatsiooniga pole kõiki ettevõtte probleeme alati võimalik lahendada. Lauringu (2012) uurimus tõestab ja mitmed teisedki teoreetikud (nt Okoro & Washington 2012) on seisukohal, et **pikemas perspektiivis toob sisekommunikatsioonis kultuurierinevuste eiramine ja selle liiga ajakulukas ning ressursimahukaks pidamine muuhulgas kaasa organisatsioonisiseseid konflikte, tootlikkuse languse ja töötegevuse takerdumise ning isegi ebasoovitava ja/või mittekavandatud organisatsioonikultuuri väljakujunemise või organisatsiooni eesmärkide mittetäitumise.**

Gimenezi (2002: 326) sõnul on sellel, kuidas ja mis mahus organisatsioon sisekommunikatsiooni korraldab otsene seos organisatsiooni tüübiga: kõrge võimu kontsentreerituse ja ühtse kommunikatsioonistiiliga kaasneb väheste žanride või kanalite kasutamine (näiteks memod, raportid jne). Silmas tuleb pidada, et kommunikatsioonitehnoloogia revolutsioonilise arengu tõttu puutuvad inimesed kokku enama informatsiooniga, kui nad on võimelised vastu võtma. Ainukene efektiivne lahendus sellele probleemile on kõikehõlmava ja fookuseeritud strateegilise kommunikatsiooniplaani loomine

(Sriramesh & Verčič 2009:815). Vos ja Schoemakeri (1999: 81-82) kohaselt on kindlasti tarvis organisatsiooni sisekommunikatsiooni panustada, sest:

- kõik organisatsiooni liikmed peavad olema kursis organisatsiooni tegevusega;
- efektiivse ja kasumliku tegevuse tagamiseks on tarvilik teada ettevõtte struktuuri ning seda, millega erinevad osakonnad tegelevad;
- töötajatevaheline suhtlemine on vajalik rahuldamiseks kõigi organisatsiooni liikmete infovajadust, samas ei piisa ühepoolsest infoedastusest, vajalik on dialoogi tekkimine;
- infovahetus loob keskkonna, kus töö efektiivsus ja kvaliteet on parem.

Androniceanu (2011: 179) on leidnud, et **rahvusvaheliste ettevõtete töötajad vajavad tunnet, et juhtkond ja nemad ise on sama kommunikatsiooniprotsessi osad ja et nendevahelised seosed luuaksegi sama protsessiga**. Siinkohal on sobilik rõhutada, et tegemist ei saa olla vaid ühesuunalise kommunikatsiooniga – kuuluvustunde juures oluline ka tagasiside. Niisiis, efektiivne kommunikatsioon ei sõltu ainult oskustest, aga ka grupi- ja gruppidevahelisest dünaamikast (Weick et al 2005). Samuti olen nõus Lauringu (2012) ja Clauseli (2007) käsitlesega, mille kohaselt tuleb, saamaks aru, kuidas kultuurilisi erinevusi rahvusvahelistes ettevõtetes kategoriseeritakse, kasutatakse, säilitatakse, arvesse võtta tahtlikkust ja organisatsioonilist konteksti. See tähendab ühtlasi, et kultuur sisaldub suhetes, mitte ainult ettemääratud struktuurides (Clausel 2007: 322). „See aga erineb peavoolu kultuuridevahelise kommunikatsiooni kontseptsioonist, mis põhineb peamiselt oletusel, et kultuurierinevused on üldised, vastuvaidlematud ja staatilised üksused (nt Gudykunst 2004; Kim 2005; Triandis 1995)“ (Lauring 2012: 247).

### 1.6.1 Muutuste kommunikatsioon

Ühtlasi nõuab soovitud eesmärkide saavutamiseks strateegilist lähenemist ja põhjalikku läbimõtlemist muutuste kommunikeerimine. Ettevõtete omandamised, üksuste mahamüümine, eelarvekärped nõuavad, et juhtkond tegeleks terve müriaadi probleemidega, kuid suure muutuse mõjul tekib organisatsioonis sageli küsimus „Kes me oleme?“ (Aust 2004: 515).

**Organisatsiooni ümberstruktureerimine võib isegi ebaõnnestuda, sest töötajad tunnevad enda individuaalset enesehinnangut ja heaolu ohus olevana, on ebakindlad, kuidas muutused nende tööd mõjutavad, ning püüavad hoida kinni oma vanadest identiteetidest** (Bartels et al 2009: 114). Johason (2010: 9) on välja toonud tundliku ja olulise informatsiooni mitteformaalse leviku ohud: „././ mitteformaalselt omandatud informatsioonil

on eeldus muutuda kuulujutuks ning see võib mõjutada ettevõtte sisekliimat, mis võib mõjutada omakorda töö tulemuslikkust ja efektiivsust, luues stereotüüpe ja eelarvamusi inimeste ning planeeritavate muudatuste suhtes. /../“ See tähendab, et ettevõtte peab astuma eriti teadlikke kommunikatsioonisamme organisatsiooni muutuste perioodil. Selleks peab ettevõtte edastama proaktiivselt piisavat informatsiooni, mis kuulujuttude emotsioonid soovitud suunas ratsionaliseeriks, leviku ära hoiaks või nende tekkimise võimaluse miinimumini viiks. **Kuna muutuste kommunikatsioonis on oluline tagada, et ei kaoks ettevõtte identiteet, siis on tähtis meeles pidada, millised on organisatsiooni põhiväärtused ning vormida oma sõnumid läbi selle.**

## **1.7 Rahvusvahelistes ettevõtetes sageli kasutatavad lahendused ja soovitused**

Teoreetikud ja praktikud on rahvusvahelistes ettevõtetes sisekommunikatsiooni paremaks korraldamiseks pakkunud mitmeid erinevaid vahendeid ning töökorralduse võimalusi, millest järgnevas peatükis põhjalikumalt juttu tuleb. Äristrateegia, mille kohaselt tuleks võimalikult paljud otsused teha rahvusvaheliste ettevõtete kohalikel üksustel, tähendab, et organisatsioon ei ole tervikuna oma äripraktikates homogeenne (Clausel 2007). Teisalt ei pruugi täielik ühtsus vajalikki olla, kui juhtkond pöörab enam tähelepanu kommunikatsioonile ja näeb kultuurilist ühtsust ettevõtte sidususe olulise osana (ibid). Sealjuures ei tohi kindlasti strateegia koostamisel unustada kommunikatsioonipraktikate mitteformaalset sotsiaalset organiseeritust – nende mõjudest teadlik olemine on esimene samm võimalike negatiivsete tulemustega tegelemiseks (Lauring 2012: 249). **„Kommunikatsiooni- ja personali juhtimisstrateegiad, mis ei võta arvesse mitteformaalset sotsiaalset organiseeritust, võivad olla vale fookusega või tõsiselt vigased“** (ibid). Kommunikatsiooniplaani disainimisel, sihtrühmade segmenteerimisel ja põhisõnumite arendamisel on kasulik eraldada kolme mõistmise taset: individuaalne, grupi ja organisatsiooniline (Conklin 2006: 11-12):

- **Individuaalne** mõistmine hõlmab mõtestamist, kuidas „mina“ mõistan, tunnen, väljendan, õpin.
- **Grupi** tasemel kaalumise, kuidas teatud teemad mõjutavad inimgruppe ja kuidas neid gruppidele kommunikeerida.

- **Organisatsiooni** tasemel arutletakse, mida ettevõtte poliitika, protseduurid ja praktikad kõigile seotud liikmetele ja organisatsiooni kohta ütlevad. Need on sõnumid, mida saadab „süsteem“ läbi teatud tegevuste või nende puudumise.

Oluliste muudatuste sisseviimiseks, väärtuste kinnistamiseks vms loodud kommunikatsioonistrateegia ja/või -plaani töösse seadmisel peaks Conklini (2006: 12) järgi (antud juhul mitmekesisuse poliitika eesmärgil) olema seitse olulist sammu:

- I. Arenda välja strateegiline kommunikatsiooniplaan, mis on kooskõlas ettevõtte äriplaaniga. Kommunikatsiooniplaan loob silla reaalsuse ja selle vahel, mida soovid.
- II. Tööta üksmeelsuse ja plaani uskumise nimel.
- III. Määratle sihtrühm(ad) ning tulemus(ed) – kommunikatsiooni edu võti on eelkõige oma sihtrühma hea tundmine.
- IV. Identifitseeri ja vormi põhisõnum(id). Sõnumite järjekindlus ja terviklikkus ühe sihtrühma lõikes on otsustav. Selleks, et sõnumite selgust säilitada, tuleb paika panna plaan, kuidas informatsiooni jagavaid kolleege jälgida ning nendega koostööd teha.
- V. Leia oma sihtrühma(de)ni jõudmiseks parimad meetodid ja kanalid. Olulised on nii ametlikud kui mitteametlikud kommunikatsioonikanalid ja nende kooskõla.
- VI. Katseta plaani enne selle käiku laskmist.
- VII. Mõõda, vaata uuesti läbi ning täiusta.

Lisaks ametlikule kommunikatsioonistrateegia ja/või -plaani koostamisele ja rakendamisele, on oluline omada ülevaadet teistest kommunikatsiooniga puutepunkte omavatest juhtimisvõtetest, mis rahvusvahelistes ettevõtetes organisatsioonikultuuri mõjutavad. Siinkohal on ära toodud mõned olulisemad aspektid, mis töö tulemusteski käsitletud saavad.

**1) Kanalid ja žanrid** – Kommunikatsioonitehnoloogiate kiire arengu tulemusena on tänapäeva inimesed infoga üle külvatud – erinevate kanalite kaudu, pea igal ajahetkel, ollakse mattumas pideva informatsioonitulva alla. Selleks, et sellest massist sõeluda välja vaid enda jaoks vajalik ning oluline informatsioon, teevad inimesed igapäevaselt valikuid, millist infot ja kuidas vastu võtta ning millist mitte. Vosi ja Schoemakeri (1999) järgi jagunevad kommunikatsioonikanalid laiemas kontekstis kolme kategooriasse: **suulised, kirjalikud ja elektroonilised**. Ettevõttesisese infoedastamise või dokumenteerimise sagedaminikasutatud ja sotsiaalselt aktsepteeritud võimalused on näiteks memo, ärikiri, raport, treeningseminar, teadaanded jms (Gimenez 2002; Orlikowski & Yates 1994). Elektroonilistest

vahendamisviisidest on e-kirjade saatmine on samuti nii kanali kui žanrina organisatsioonides aktsepteeritav ning juba üsna igapäevaseks kujunenud viis. Gimenez (2002) on leidnud, et rahvusvahelises ettevõttes aitab e-kirjade saatmine kui aktsepteeritud infovahetamise viis ettevõttel ennast konfliktsete reaalsuste (eri kultuuriruumid) kontekstis struktureerida. Samuti on leitud (Markus 1994, Gimenez 2002: 239) kaudu, et juhul kui ettevõtte seda toetab, eelistatakse elektrooniliselt vahendatud kommunikatsiooni aktiivselt nii rutiinses kui mitte rutiinses kommunikatsioonis, aga ka keeruka info edastamisel.

**2) Rahvusvahelised meeskonnad** on ülesandele orienteeritud grupid, mis koosnevad erinevatest rahvuskultuuridest pärit inimestest (Marquardt and Horvath 2001; Matveev & Nelson 2004: 254 kaudu). Meeskonnad koostatakse üksuste siseselt või ülegrupiliselt. Himmelstern (2007: 70) kirjeldab rahvusvahelisi meeskondi järgmiselt: „On erinevusi ideaalide, reeglitage vahel ja isegi väärtuse määras, mis omistatakse individuaalsele autonoomsusele. See põhjustab kokkupõrkeid, tülisid, solidaarsuse ja teineteisemõistmise vähesust.“ Erinevalt homogeensest või üherahvuselisest meeskonnast ei saa rahvusvaheline meeskond viidata eelnevalt olemas olevale identiteedile, sest meeskonnaliikmetel on vähe ühisjooni (Earley & Mosakowski 2000). Seetõttu luuakse meeskonnakultuur lihtsustatud reeglitest, ootustest sooritusele ja ettekujutusest liikmetest (Matveev & Nelson 2004: 255). **Ometi võivad rahvusvahelised meeskonnad olla rahvusvahelistes ettevõtetes üheks edu võtmeks tänu paindlikkusele, tundlikkusele, erinevate turgude ja kultuuride tundmisele ning ehk isegi erinevustest tulenevale suuremale loomingulisusele.** Nimetatud põhjustel suudavad rahvusvahelised meeskonnad täita globaalse ärikeskkonna dünaamilisi vajadusi (Matveev & Nelson 2004) ehk paremini kui üherahvuselised meeskonnad, kes püüavad juhtida tegevust mitmes erinevas kultuuriruumis.

**3)** Üks olulisemaid põhimõtteid, mida kommunikatsioonis ja selle kavandamise juures silmas pidada, on personalipoliitika ja oma olemasolevate **töötajate hoidmine**. See pole oluline ainult organisatsioonikultuuri ja sisekliima poolest, aga ka ärieesmärkide täitmiseks. „Vana korporatiivtarkus keskendus peamiselt klientidele. Uus tarkus pöörab tähelepanu hoidjate – pühendunud töötajate, kes hoiavad kliente, hoidmisele. Eira oma töötajaid ja nemad jätavad hooletusse su kliendid. Kui su töötajad lahkuvad, järgnevad kindlasti neile ka kliendid“ (Sujansky 2007: 9). Autori (ibid) hinnangul soovivad inimesed väljakutseid, arengu- ja panustamisvõimalusi ning ettevõtte saab neile tagada väikesi tähendusrikkaid võimalusi, mis nad tegevuses ning produktiivsetena hoiavad.

## 2. Uurimisküsimused, -meetod ja valim

### 2.1 Uurimisküsimused

Magistritöö uurimisküsimuste sõnastamisel ja täiustamisel lähtusin töö teoreetilisest osast. Püstitatud uurimisküsimused ja neid toetavad alaküsimused, millele magistritöös vastuseid otsitakse, on järgmised:

1. Millisena tajutakse kolme riigi töötajate ja juhtide poolt organisatsioonikultuuri ja -kommunikatsiooni ettevõttes Nortal?
  - Mis iseloomustab Nortali sisekommunikatsiooni?
    - Milline on töötajate infovajadus?
    - Millised on tajutud kommunikatsioonibarjäärid?
  - Millisena tajutakse ettevõtet ja selle organisatsioonikultuuri?
2. Kuivõrd tajutakse rahvusvahelises ettevõttes kultuurierinevusi?
  - Millised on peamised tajutud kultuurierinevused?
  - Kuidas nendega toime tulla?
  - Kuivõrd tajutud kultuurierinevused ettevõtte sisekommunikatsiooni ja -kliimat mõjutavad?
3. Milliseid väärtusi ettevõttesiseselt kommenteeritakse? Kuidas?
  - Millised on ettevõtte (sisemised) väärtused (sh brändi motos välja reklaamitud Põhjamaised väärtused)?
  - Milliseid (organisatsiooni)väärtusi peavad ettevõtte töötajad oluliseks?
  - Kuidas organisatsiooni liikmed suhestuvad ettevõtte väärtustega?

### 2.2 Uurimismeetod

Magistritöö soovib luua selgust suhteliselt uude erinevaid valdkondi kombineerivasse (rahvusvahelise ettevõtte organisatsioonikultuur ja -kommunikatsioon, selles esinevad kultuurierinevused ja väärtused) teemasse nii ettevõttele endale kui ka ühiskonnateaduste instituudile. Peamine käesolevas magistritöös kasutatud uurimismeetod on semistruktureeritud süvaintervjuud. Otsus läheneda kvalitatiivselt tulenes otseselt vajadusest saada küllalt laialdast, uuritava ettevõtte töötajate isiklikest tõlgendustest ja tunnetusest lähtuvat informatsiooni, mis aitaks seada suunad edasistele kitsamatele uuringutele ning

võimaldaks tuvastada peamised tunnused, mida edasisel sisekommunikatsiooni strateegilisel planeerimisel ja juhtimisel kindlasti arvesse peaks võtma. Intervjuu eelis teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vajadusele reguleerida (Laherand 2008). Intervjuu on ühtlasi sobiv meetod uurimaks valdkondi, mille vastuseid on raske ette näha ning eriti juhul kui uurimustöö käigus soovitakse saada põhjalikku infot (Laherand 2008: 178). Clausel (2007: 319) lisab, et püüdes valitud uurimisteema piires asjadesse selgust tuua, annavad intervjuud hea võimaluse tagasivaatavaks ratsionaliseerimiseks. Kui ettevõtete juhid mõtlevad üle, milline on organisatsioonikultuur ning mida nad on õppinud, omandavad nad tähenduse varasematele saavutustele (ibid). Intervjuude kaudu identifitseerivad nad väärtusi ja suhtumist ning nende tagasivaatavad lood muutuvad organisatsiooni edus keskseks (ibid). Et kõik intervjuueeritavad oleks eneseväljenduslikult võrdses seisukorras ja kuna ettevõtte töökeel on inglise keel, viisin intervjuud läbi kõigil võimalikel juhtudel inglise keeles. Erandi tegin tehti juhul, kui Eesti töötaja keeldus inglise keeles vastamast, sellisel juhul viisin intervjuu ikkagi läbi, kuid eesti keeles. Kodeerimistabeli põhjal tõlkisin valitud näited magistritöös viitamiseks eesti keelde.

Kuna ettevõtte on keeruline, küllalt suur ja selle kõigi osade summas küllalt mitmenäoline, oli tarvilik esmalt kvalitatiivselt näiteks intervjuuerides ettevõtte kommunikatsioonijuhti tuvastada olulisemad teemad, ettevõtte organisatsioonikultuurile ja -kommunikatsioonile iseloomulikud tunnused. Kuna uurimistöö osutus esialgu planeeritust oluliselt mahukamaks, on käesolevast magistritööst välja jäetud uuringu teine etapp ehk laiendatud juhatuse koosoleku vaatlus sisekommunikatsiooni ja infojagamist puudutavates teemades, mille põhjal viidi läbi sisu- ja argumentatsioonianalüüs. Kuna oli näha, et vaatluse tulemused toetavad eelneva uuringu tulemusi, kuid ei paku lisaks oluliselt uut ja kaalukat informatsiooni, otsustasin olemasoleva töö põhjalikkuse ja mahukuse tõttu vaatluse magistritöö põhisisust välja jätta. Soovi korral võib vaatluse kohta täpsemalt lugeda töö lisadest (Lisa 5).

Semistruktureeritud intervjuude läbiviimine aitas oluliselt kaasa eesmärgi täitmisele – uurimustöö pinnalt ettevõttele põhjalike praktiliste soovitude andmisel. Intervjuud toimusid silmast silma Nortal ASi Tallina või Tartu kontorites või videokonverentsisüsteemi Tandberg vahenduse samuti ettevõtte Tallinna või Tartu kontorites. Vaieldamatult parim variant on loomulikult silmast silma intervjuueerimine, kuid tuleb tunnistada, et videokonverents vastavas ruumis ja vahenditega tekitab peaaegu tunde, et vestluskaaslasega istutakse sama laua taga, nii et võib uskuda, et kontakti saavutamise kadu ei ole suur. Valitud meetod on väga aja- ja

töömahukas, kuid võimaldab saada palju huvitavat informatsiooni, mille kohaseid oletusi alati ette teha ei oskaks. Sotsiaaluuringutes ongi väikesemahulised kvalitatiivsed uurimused huvitatud eelkõige olukordadest ning kuidas üks asi viib teiseni, suure hõlmavusega ankeetküsitlused võimaldavad välja tuua erinevusi näiteks inimeste vahel, kuid ei saa see eest kuigivõrd kirjeldada asjaolusid (Dekker & Halman 2003). Just asjaolud ja kirjeldused on aga käesoleva magistritöö puhul olulised, sest võimaldavad nende pinnalt panna paika soovitud muutuse ja tegevused ning vahendid selleks.

Analüüsimetodina on uurimusküsimustele vastuste leidmiseks kasutatud kodeerimist teemade ja märksõnade kaupa ning horisontaalanalüüsi, vaadeldes teemat läbi kõigi vastuste, kõrvutades ja võrreldes neid omavahel ning otsides ühiseid tunnuseid. Sel viisil oli võimalik kodeerida ja koondada intervjuudest esile tulevad hinnangud jms üldisemate kategooriate alla, samas saab hõlpsasti aga esitada ka ootamatuid tulemusi ja uusi ideid. Intervjuukava ning kodeerimistabeli võib leida töö lisadest (Lisa 4 ja 5).

## 2.3 Uurimisobjekt

Ettevõtte Nortal (endine Webmedia) on suurim IT-teenuseid pakkuv ettevõtte ja juhtiv IT-eksportija Baltikumis, mille peakontor asub Eestis, kuid ettevõtte tegutseb ka Soomes, Leedus, Serbias, Omaanis, Venemaal, Kataris ja Rumeenias. Nimetus Nortal võeti kasutusele 2012. aastal pärast seda, kui Webmedia omastas Soome firma CCC Corporation. Ettevõtte juht on Priit Alamäe, kes asus ametisse 2012. aastal Taavi Kotka lahkumise järel. Ettevõttes on hetkel 650 töötajat (mai 2014) ning kliente kokku 22 riigis. Nortalil on kuueliikmeline rahvusvaheline juhtkond ja ettevõtte jaguneb muuhulgas erinevateks äriüksusteks, mille juhid kuuluvad laiendatud juhtkonda. Ettevõtte ametlik tunnuslause on „*Nordic Values. Talented Professionals.*“ (Põhjamaised väärtused. Andekad professionaalid – autori tõlge) ning ametlikud väärtused innovatsioon, tulemused, meeskonnavaim ja kirg. Ettevõtte nimetus Nortal tuleneb sõnade „*Nordic*“ (Põhjamaaine) ja „*Talent*“ (Talent) liitmisest. Ettevõtte logo ja kasutatavad värvilahendused viitavad virmalistele tumedas taivas (vt <http://www.nortal.com/>).

Juhtkonna soovil asuti 2012. aasta lõpu poole koostama ettevõtteülest kommunikatsioonistrateegiat, milles on väga oluliseks osaks sisekommunikatsioonistrateegia. Nortal on ettevõtte, mis tunnistab oma põhiressursina inimesi, mistõttu on töötajate lojaalsus ja nende hoidmine väga olulised. Üks ettevõtte eesmärke on vähendada tööjõu voolavust ja



tagada väärtuslikele töötajatele rahulolu. Sisekommunikatsioonil on selles väga oluline roll. Ettevõttes on üks kommunikatsioonijuht, kelle vastutusalasse kuuluvad nii sise- kui ka väliskommunikatsioon. Uurimistöö läbiviimise hetkel on ainsaks paikapandud sisekommunikatsiooni tegevuseks uudiskirja väljaandmine. Organisatsiooniüleses töös ja vastutusalas on kommunikatsioonijuhil ülesandeid väga palju, ajaressurssi aga napib ning esmalt tuleb selles kõiges orienteerumiseks paika panna strateegia.

Loodan, et magistritöö annab sisuka ülevaate probleemistikust ning aitab lugejal (sh Nortali juhtkonnal) mõista rahvusvaheliste organisatsioonide sisekommunikatsiooni poole erinevaid dimensioone, mis puudutavad kultuurilisi erinevusi ja (sellest tingitud) grupidünaamikat ja/või võimusuhteid. Eesmärk on, et uuritava ettevõtte oleks kirjutatavast magistritööst võimalikult palju ka praktilist kasu ja/või sisendit strateegiasse.

## 2.4 Valim

Uurimistöö käigus viisin läbi 20 intervjuud ettevõtte Nortali erineva taseme töötajatega. Analüüsi kaasati alloleva skeemi põhjal ja kõigi intervjuueeritavate vahel läbiviidud intervjuu sisukuse põhjal valides kokku 15 intervjuud, igaüks kestusega 40 minutit kuni poolteist tundi. Kuna ettevõtte on suur, vajadus strateegilise kommunikatsiooni järele ettevõtteülene ja tõenäoliselt erinevate tasemete töötajate vaated üsna erinevad, kuid võrdselt olulised, otsustasin võimalikult esindusliku pildi saamiseks kaasata uuringusse heterogeense kogumi küsitletavatest. Valimi skeem oli järgmine:

- 1) Valimisse kaasati Nortali kolme riigi – Eesti, Soome, Leedu – töötajad
- 2) Valimisse kaasati töötajad erinevate tööülesannetega ja hierarhia kolmelt erinevalt tasemelt: spetsialistid ja tugitöötajad, keskastme juhid, ettevõtte juhtkond.
- 3) Lõppvalimisse kuulus kolm tippjuhtkonna liiget, igast analüüsitavast riigist kaks keskastme juhti, igast analüüsitavast riigist kaks spetsialisti või tugitöötajat.

Kodeerimisprotsessi käigus tähistasin iga intervjuueeritava vastava koodnimetusega, mis aitab töö sisu kohalt oluliste tunnuste (päritolumaa, positsioon ettevõttes) järgi neid eristada, kuid ei võimalda tuvastada vastaja isikut. Viimase punkti huvides on töö lisadesse ja intervjuueeritavate nimekirja kaasatud kõik 20 intervjuueeritut. Intervjuueeritavatele antud koodnimetus koosneb töökeele lühendist (LT; EE; FI); töötaja positsiooni üldnimetusest (tugi; spetsialist; juht) ja juhuslikult antud järjekorranumbrist. Näide: *LT-juht-18* või *EE-tugi-4*.

### 3. Tulemused

Järgnevalt on ära toodud uurimistöö põhilised tulemused, mis on esitatud uurimisküsimuste kaupa. Oluline on siinkohal rõhutada, et tulemused ei ole esitatud tähtsuse järjekorras, vaid pigem on püütud jälgida teksti loogilise järgnevuse ja seotuse aspekti. Töö põhisisus on kokkuvõtlikult ära toodud isiklikul hinnangul olulisemad leiud, kuid kuna uurimistöö tervikuna on tunduvalt mahukam ja põhjalikum, siis on väljajäetud osasid ammendavuse huvides võimalik lugeda töö lisadest (Lisa 3).

#### 3.1 Organisatsioonikultuuri ja kommunikatsiooni tajumine ettevõttes Nortal

Käesolevas uurimistöös uurisin nii seda, millisena tajutakse ettevõtet, selle sisekommunikatsiooni ja organisatsioonikultuuri uurimistöö läbiviimise hetkel, kui ka millised on töötajate vajadused ja ootused.

##### 3.1.1 Ettevõtte ja selle organisatsioonikultuuri tajumine

Ettevõtte organisatsioonikultuuri kohta kerkis intervjuude põhjal esile küllalt palju erinevaid märksõnu. Siinkohal on oluline veelkord rõhutada, et järgnevalt pole need esitatud tähtsuse järjekorras, vaid pigem järgides teemade seotuse põhjal loogilise järgnevuse põhimõtet nii palju kui võimalik. Tarkvaraetevõttele iseloomulikult leitakse Nortal olevat kiiretes muutustes, küllalt paindlik ja saavutustele orienteeritud. Mitu vastajat toovad välja, et ettevõtte on tänaseks päevaks juba küllalt **suur ja oma kõikides harudes küllaltki eriilmeline**, mis muudab otsuste põhjendamise ja kommunikatsiooni keeruliseks.

Kui üldjuhul räägitakse Nortalist rahvusvahelisest ettevõttest, siis Leedu juht leiab, et tegemist on mitmetes riikides paiknemisest hoolimata **Eesti ettevõttega**. See tähendab tema jaoks, et kohaneda tuleb Eestile omastele kommete, ärivõtete, organisatsioonikultuuriga. Põhjus võib olla selles, et ettevõtte juhtkond koosneb valdavalt eestlastest ja peakontor asub Eestis. Ka üks Eesti organisatsiooni juhtidest kinnitab, et kohalik Eesti organisatsioonikultuur on tugev ja mõjutab vähemalt Leedugi oma.

*„See on selge. Kui ma töotan Eesti firmas, kui ma pean kommunikeerima Eesti inimestega, on minu jaoks lihtsam muuta oma mõtteviisi, oma kommunikeerimise viisi kui küsida, kui võidelda erinevate inimestega, et kontseptsiooni muuta.“ – LT-juht-7*

Hoolimata Leedu juhi järelausest, esines rohkem arvamusi, mille kohaselt peab ettevõtte juhtkond **püüdlema pigem suurema integreerituse poole**, mis võtab arvesse grupi riikide erinevusi, erinevaid vajadusi, traditsioone ja soove. Suund peaks olema kaasaegse rahvusvahelise ettevõtte poole, milles on rahvusvahelised reeglid, protseduurid, töötajaskond jne, ja kus **väärtustatakse iga osalevat kultuuri** kui olulist panustajat ettevõttesse.

*„Aga kultuuri osas, ma arvan, et me peaks olema... väärtustama kõiki erinevaid kultuure, mis meil on ja võtma nad osalema meie igapäevaellu.“* – FI-tugi-13

Selle tulemus on arvamuste ja vaatenurkade paljusus ettevõttes. Ühtpidi on see rikastav ja parima stsenaariumi kohaselt loovust ärgitav. Teisalt, **igas riigis on erinevad kombed ja mõttemallid**, mis tingib ka selle, kuidas nähakse, milline peaks olema ühtne rahvusvaheline kultuur. Seni pole jõutud ühtsete vaadete või suundadeni. Pigem on selle asemel, et joonduda Eesti malli järgi, iga haru hetkel veel iseseisev ja oma loogika põhiselt toimiv üksus.

*„Ma arvan, ma tunnen endiselt, et lihtsalt üleüldine organisatsioon, mõtteviis või asjade tegemise viis on erinevad erinevates kohtades ja erinevates riikides.“* – FI-juht-9

Erinevate riikide juhid väljendavad aga selgesti, et **ühtsus** on eesmärk, kuid hetkel veel **kättesaamatus kauguses**. Seda nähakse suure probleemina, sest juba mõnda aega, alates ühtse brändi loomisest on õhus olnud lootus, et tõeline sisuline ühinemine saab reaalsuseks ning rahvusvahelisusest tõuseb tulu mitmel tasandil. Eelkõige rõhutavadki oma pettumust, et suurt integreerimist ja sellest tõusvat kasu pole veel toimunud, Soome juhid ja töötajad. **Puudu on kaasamisest**, mis võiks protsessi kiirendamisele ehk kasuks tulla.

*„Me oleme nüüd selles integratsiooni faasis olnud kaua aega. Palju kauem, kui see peaks olema/.. Minu arvates üks punkt on, et meie töötajatele peaks ülevalt alla olema rohkem informatsiooni lättesaadav, oleks palju lihtsam tulla mõtetele, kuidas olla enam integreeritud, kuidas leida seda sünergiat, tõhusust.“* – FI-juht-9

Ka Eesti juhtkond tunnistab probleemi olemasolu ja on teadlik Soome töötajate vaatepunktist. Tuuakse välja, et ettevõtte on olnud **pidevate kiirete ja intensiivsete muutuste keerises**, mistõttu pole lihtsalt olnud võimalik keskenduda pikas perspektiivis olulistele küsimustele ehk neile, mille kasu ja tulemusi pole kohe kiiresti näha. Rahvusvahelisuse aspekt võib aga osade töötajate jaoks lisada ettevõttele prestiiži ja väärtust.

*„Ma arvan, et kultuuriküsimuses ja kõiges selles oleme maha jäänud, sest viimase 2-3 aasta jooksul oleme olnud pidevas kas väga suure muutuse seisundis, ütleme Soome omandamine, või kriisis. ././ Ja selles mõttes on olnud kõigi jaoks keeruline kulutada ressursse sellistele asjadele, mis ei too tulemusi täna, aga võib-olla kunagi tulevikus.“ – EE-juht-10*

Sealjuures siiski tunnistatakse, et tegelikult on Soome Eesti jaoks oma suuruse tõttu olulisim ja on seetõttu mõjutanud ka Nortali kultuuri. Vastassuunas mõjutust ei ole jõutud veel teha, sest organisatsioon on olnud pidevates kiiretes muutumistes. Kui valdavalt soomlaste jaoks on suurem ühtsus väga oluline, siis Eesti juhtide seas eksisteerib eriarvamusi. Osalt leitakse et ühtsustunne on vajalik ja seda püütakse saavutada. Leidub ka juht, kes pooldab riikide eraldatust, omaette tegutsemist, sest ei näe forsseeritud ühinemises peituvat suuri kasusid.

*„Ma pigem küsiks, kas on üldse mõtet toppida kõik väga toorelt ühe mütsi alla. ././ Kas me oskame klientidele midagi rohkem pakkuda kui kõik sommid, eestlased, leedukad ajavad sama juttu. Ma ei ole päris kindel.“ – EE-juht-2*

Rääkides rahvusvahelisest koostööst muude üksuste vahel, leiab üks juhte, et väga olulisi ja edukaid projekte ei ole seni ette näidata ning et panus neisse ei ole kunagi võrdne, vaid leidub alati üks eestvedaja. Samuti tõstatatakse küsimus usalduse ja usaldamise kohta ettevõttes – eelkõige Soomes leitakse sellest vajaka olevat. Sellega seondub tunnetatud negatiivse info vältimise küsimus.

*„././ suhteliselt suure tõenäosusega on alati võimalik see üks suur vedur välja tuua. Ja see on senistes projektides ikkagi olnud Eesti. Ja teistpidi, mis on oluline, mida tuleb rõhutada, on see, et soomlastega me ei ole ühtegi arvestatavat koostööprojekti käima pannud.“ – EE-juht-2*

Peamised märksõnad, mille intervjuueeritavad välja tõid, et Nortali kirjeldada on järgnevalt ka ära toodud. Töö lisadest leiab täieliku tabeli koos näidetega ning iga märksõna põhjalikuma lahtiseletuse (Lisa 3.1). Nortali iseloomustab intervjuueeritavate jaoks:

- 1) Vähene ja/või erinev rahvusvahelisuse tunnetamine;
- 2) Selgesti esile tulev suhtumine Põhjamaadesse – samastumine või vastandumine;
- 3) Rahvusvahelisuus kui prestiiž ja väärtus;
- 4) Hierarhilisus ja erinevad juhtimisstiilid;
- 5) Isikukultus;
- 6) Juhi vahetuse kestev mõju;

- 7) Soome firma üleostu ja brändi vahetusega harjumise raskused (erinevad organisatsioonikultuurid);
- 8) Negatiivse vältimine;
- 9) Usalduse/usadatavuse puudumine;
- 10) Pidevad muutused/töötajate liikuvus;
- 11) Kitsas sõpruskond, informaalsus ja suurem kaasamise/kuuluvuse vajadus.

Nagu eelnevast näha keerlevad mitmed teemad lisaks rahvusvahelisuse ja erinevate riikide üksuste kokkusobi(ta)misele ümber juhi, liidrirolli ja juhtimise. See on aga üsna ootuspärane tulemus, sest juhi rolli ja juhtimise efektiivsus on tänapäeval laial pinnal küsimärgi ja arutluse all. Samamoodi on tegemist teemaga, mis paratamatult iga ettevõtte sees arutelusid ja küsimusi tekitab. Nortali puhul tuleb selle tavapärasele kaalumisele lisaks aga juhi rolli kultuuriliselt erinev aktsepteerimine, millest on juttu ka käesoleva töö teooriaosas.

### 3.1.2 Nortali sisekommunikatsiooni tajumine

Liikudes üldisema ehk ettevõtte olemuse ja organisatsioonikultuuri teemalt veidi konkreetsemale, uurisin kuidas tajuvad Nortali töötajad kõike seda, mille võib sisekommunikatsiooni alla liigitada. Ettevõttes on eristatud **kohalikul tasemel** – ehk erinevates riikides olevates esindustes toimuv – **ja grupiülene informatsioon**. Grupiülene informatsioon omakorda hõlmab rahvusvahelist informatsiooni, mis mõjutab ettevõtet tervikuna, ning kohalikku informatsiooni, mis on oluline või mida huvitavuse, meelelahutuse, ühtsustunde eesmärgil levitatakse ka teistes riikides paiknevatesse harudesse. Kui kohalik kommunikatsioon on praktiline, igapäevaselt vajalik, siis grupiülest informatsiooni peavad mitmed intervjuueeritavad (sh juhid) abstraktsemaks, meelelahutuslikumaks, positiivset joont säilitavaks nn kergeks informatsiooniks. Töö lisadest leiab täieliku tabeli koos näidetega ning iga märksõna põhjalikuma lahtiseletuse (Lisa 3.2).

Leidsin ootuspäraselt, et Nortali töötajad erinevatel tasemetel ja erinevates riikides tajuvad senist ettevõtte sisekommunikatsiooni erinevalt. Näiteks informatsiooni ammendavuse puhul võib eristada valdavalt kolme erinevat arvamust:

1. (Ebavajalikku) informatsiooni on liiga palju
2. Informatsiooni on piisavalt
3. Informatsiooni on vähe/ ei saagi olla liiga palju

1) Inforohkusest rääkisid otse või kaudselt peamiselt Eesti kontorite töötajad või juhid. Info vajalikkus või ebaolulisus **oleneb aga personaalsetest eelistustest**. Ettevõtte juhtkonna liige aga leiab, et pigem edastada informatsiooni liiga palju kui ebaõnnestuda sellega, et inimesed kogu olulise teabe kätte saaks. Lõppude lõpuks hindab ju informatsiooni otstarbekust iga vastuvõtja ise individuaalselt. Sama kinnitavad ka teised intervjueeritavad.

*„/./Ja see üks inimene, kes saab tegelikult hinnata, kas see on oluline või mitte, on inimene, kes seda informatsiooni saab ja seda analüüsib. Nii et ma pigem ebaõnnestuks sellega, et annan liiga palju informatsiooni kui sellega, et annan liiga vähe informatsiooni.“ – EE-juht-6*

2) Ettevõttesisese infovooga on intervjueeritavad valdavalt **rahul rääkides näiteks uudiskirjast**, milles leidub hulganisti ja põhjalikku informatsiooni. Samuti kiidetakse (valdavalt Eesti töötajate poolt) regulaarseid kohtumisi ettevõtte juhiga. Tunnistatakse, et kuna peakontor asub Nortali Tallinna kontoris ja kokkupuuted juhtkonnaga sagedased, on info- ja küsimisvõimalused head. Samuti on informatsiooni ammendavuse ja rohkusega **rahul need, kes kuuluvad juhtkonda**, ning need, kes mainisid, et neil on **kolleegidega**, kellel on juurdepääs informatsioonile, **lähedasemad suhted**, mistõttu ollakse kogu toimuvaga paremini kursis kui teised. Seega ollakse infolevikuga **rahul eelkõige juhtkonna füüsilises või emotsionaalses läheduses**. Samas on ka neid, kes leiavad, et vertikaalne kommunikatsioon ei tööta nii hästi kui võiks, on pigem **juhuslik ja kaootiline** vahel toimides ning vahel mitte.

*„Näiteks minu eelmises ettevõttes oli reegel, et iga juht pidi rääkima oma otseste alluvatega vähemalt korra kuus, soovitavalt korra nädalas. /./ See on midagi, mis minu jaoks väga hästi töötas. /./ Aga siin on kõik palju enam ad hoc, nii et vahel asju kommuникеeritakse ja vahel mitte. Ja vahel on lihtsalt selged konfliktid selle vahel, mida erinevad inimesed edastavad.“ – EE-spetsialist-11*

Juhtide tasemel leitakse, et ollakse **rahul eelkõige kommunikatsiooniga kohalikul tasemel**. Kui üks intervjueeritud Eesti juhtidest leiab, et ka ettevõtteülene rahvusvaheline kommunikatsioon on piisav või vähemalt selline, **mida ettevõtte endale hetkel lubada saab**, siis toovad teised välja, et kui kohalikul tasemel võib infojagamine olla piisav, siis ettevõtteülele see seda siiski ei ole.

*„Mis puutub grupi tasemesse, ei saa alati, alati ei ole lihtne jälgida, mis juhtub teistes riikides. /./Meil on tegelikult olnud üsna vähe seda grupiülest kommunikatsiooni.“ – Fi-juht-8*

3) Rääkides info vähesusest või märkides, et **vajalikku informatsiooni ei saagi Nortalis kunagi olla liiga palju**, käsitlevad peamiselt Leedu ja Soome töötajaid erinevaid aspekte, mis nende jaoks sisekommunikatsiooni tõhusamaks muudaks ja infovajaduse ammendaks.

*„Ma arvan, et me peaks kommunikeerima rohkem kui praegu kommunikeeritakse. /../ Minu kogemuses on harva sellist informatsiooni, mida sa ei peaks jagama. Ma arvan, et alguspunkt peaks olema see, et inimesi usaldatakse ja et ei alahinnata inimeste intelligentsust andmetega hakkama saamisel.“* – FI-spetsialist-3

Infosulg, tekib muuseas sellest, et endiselt on **puudus ühtest süsteemist**, milles on koos kõik ettevõtte tehtud, praegused ja tulevased projektid, neis osalenud inimesed, kompetentsid ja kasutatud tehnoloogilised lahendused. On töötajaid, kes leiavad, et nemad sooviks saada rohkem informatsiooni ettevõtte **tuleviku ja plaanide kohta**. Samamoodi on enam informatsiooni vajalik siis, kui on toimumas **suured muudatused**, mis töötajaid puudutavad. Leitakse, et **info**, mis tekib ja mida jagatakse ettevõtte peakontoris **ei jõua hõlpsasti teistesse harudesse**, eriti asjus, mis puudutab ettevõtte tulevikusuundi, otsuseid, laiemaid prioriteete ja tegevuskavasid. Ometi on mõningaid neist teemadest tarvilik jagada ka kohalike klientidega.

*„Noh, ma ütleks, et meil on puudus informatsioonist arengu kohta ja koosolekute kokkuvõtete kohta /../ Nii et me saaks oma klientidega rääkida tuleviku võimalustest, tuleviku väljavaadetest.“* – LT-spetsialist-16

Ei ole selge, millist informatsiooni keegi parasjagu üldse saada peaks. **Kindlat kommunikeerimise jada või protsessi ei ole paika pandud**. Infoedastus toimub pigem siis, kui juhtub, mitte reeglipäraselt. Ka informatsioon, mis on tehtud juhtkonnas või juhtide seas, otsused ja nende põhjendused võiksid vähemalt teatud osas töötajateni jõuda, mitte jääda täies ulatuses vaid kitsa vastutava grupi teada. Nii tekibki kaks vastanduvat poolt – esimesed leiavad, et igaljuhul on oma eesmärk, mis toob endaga kaasa täieliku **fragmenteerituse**, teised aga usuvad, et tehtud on tublisid edusamme piisava **struktureerituse** suunas.

*„/../ mis tasemel peaks keegi saama infot aruannete tulemuste ja selliste asjade kohta. Ma ei ole kindel, kui hästi seda täna juhitakse. /../ Ma arvan, et ei ole probleem, et valed inimesed saaksid infot, mida nad ei peaks saama, mõnikord on hoopis inimesed, kes seda ei saa.“* – EE-juht-10

Ka ettevõtte juhtkonna liige tunnistas, et tulenevalt Nortali situatsioonist, on väga raske teha õigeid valikuid või üldse paika panna, kelleni mingisugune informatsioon kindlasti jõudma peab viisil, et sellega oleksid kõik lõppkokkuvõttes rahul.

*„Üks muredest on kindlasti, kas meil jagatakse piisavalt informatsiooni ja suunatakse seda õigesti. ././ Ja kuna meil on olnud palju ümberkorraldusi, palju inimesi muutunud, on tõeliselt raske teha nii, et kõik tunneksid, et nad on seotud vajaliku informatsiooniga.“ – EE-juht-6*

Soovitakse suuremat läbipaistvust ja tunnetada, et peakontori edastatav informatsioon on realistlik ja aus, info informeerimise eesmärgil, mitte sisemine propaganda ega turundus. Väga olulise märksõnana kerkib esile **ausus**. Aususe olulisust kommunikatsioonis aga ka organisatsioonikultuuris ja inimestevahelises suhtluses rõhutavad eelkõige Soome töötajad. Ausus on märksõna, mis saadab intervjuu jooksul nende vastuseid pea kõigi teemade puhul, mitmed vastavatest tsitaatidest on töös sobivate alateemade juures ka esindatud. Siinkohal jääb aga intervjuueeritavate jutust läbiva märksõnana kõlama **informatsiooni kontrollitus**. **Liigne info kontrollitus tekitab ettevõttes kuulujutte**. Inimesed tajuvad muutust ettevõttes ja kui nad ametlikust allikast sellekohast informatsiooni ei saa, hakkavad levima oletused, mitmed erinevad jutud, sellest, milles asi võiks seisneda. See ei ole probleem ainult spetsialistide ja tugitöötajate tasemel, aga selle toob jutuks näiteks ka üks Soome juht.

*„Aga siis on ka palju informaalset informatsiooni ja kuulujutte. Üsna palju. ././ Informatsioon tuleb tavaliselt natukesehaaval, ka minu tasemel, natukesehaaval ja siis sa ei tea, kas sul on terve pilt, siis algab kuulujutt.“ – FI-juht-8*

Ootuspärane tulemus on info moondumise ja takerdumise küsimus. Kuna kommunikatsiooniprotsess ei saa olla kunagi perfektne, sõltudes nii saatjast, vastuvõtjatest, aga ka segajatest ja keskkonnast, ei saa seda siinkohal käsitleda ühena peamistest tulemustest. Järgnevalt on aga ära toodud aspektid, mis ettevõttes jagatava või mitte jagatava informatsiooni ja üldise kommunikatsiooni puhul Nortali töötajate jaoks kõige olulisemalt esile tulevad või mis nende arvates toimuvat kõige paremini iseloomustavad. Nortali sisekommunikatsiooni iseloomustab töötajate arvates:

- 1) Info üldisus ja positiivsus;
- 2) Informatsiooni kontrollitus;
- 3) Infoliikumise erisused erinevates suundades;



- 4) Infoliikumise erisused erinevatel tasemetel;
- 5) Struktureeritus vs fragmenteeritus;
- 6) Info kõikidesse harudesse mitte jõudmine.

Tabeli koos eelpooltoodud märksõnadega, nende põhjalikemate selgituste ja intervjuukatkenditest näidetega leiab käesoleva töö lisadest (Lisa 3.2).

### 3.1.3 Nortali töötajate infovajadus ja -soov

Analüüsid Nortali töötajate infovajadust nende endi arvamuse põhjal, kerkisid esile mõned selged teemad, mis olid ühised nii spetsialistidele, tugitöötajatele kui keskastmejuhtidele. Samuti esines märksõnu, mille tõi välja kas vaid töötajate või juhtide pool. Järgnevalt on punktidenäa ära toodud kolulisemad pinnale tõusnud küsimused, mida infovajaduse aspektis käsitleti. Käesolevas peatükis selgub eelkõige, millist infot Nortali töötajad saada soovivad. Infokanalite küsimust käsitletakse pikemalt töö lisades ning lühidalt ka järgmises tulemuste peatükis. Siinkohal keskendun lühidalt „*kuidas?*“ aspekti juures konkreetselt välja toodud soovitud info esitamisega seotud tingimustele nagu näiteks info regulaarsus, ausus jms. Detailsema info koos näidetega (tabeli kujul) leiab käesoleva töö lisadest (Lisa 3.3). Olulisim info, mida Nortali töötajad saada soovivad on:

- 1) Ettevõtte olemus, alustalad ja tulevikusuunad;
- 2) Jooksev info ettevõttes - tulemused, muutused jms;
- 3) Projektid ja tehniline info;
- 4) Nortali teistes riikides asuvates harudes toimuv;
- 5) Kultuurinipid ja –kompetentsid;
- 6) Info teiste kaastöötajate/meeskondade kohta;
- 7) Töötajate isiklik tulevik ettevõttes, hüved ja enesetäiendusvõimalused;
- 8) Info reeglite, vastutusalade ja protseduuride kohta;
- 9) Info töötajate kui ressursi kohta;
- 10) Juhtkonna otsused;
- 11) Oluline info, erinevad huvid;
- 12) Aus info, ka negatiivne.

Eelnevast selgub, et Nortali töötajad soovivad olla kursis sellega, mis nende jaoks defineerib ja kirjeldab ettevõtet kui püsivat aga ka pidevalt uuenduste ja muutuste keerises olevat üksust.

Seega on oluline saada informatsiooni nii tulemustest, juhtkonna otsustest aga ka ettevõtte alustaladest, strateegiast ja tulevikusuundadest ning neist tulenevatest eesmärkidest.

*„Kõige olulisem on, kuhu poole me läheme, mis suunas me läheme, turud, millised on meie sihikul olevad kliendid ja projektid ja muidugi ettevõtte strateegiad, kommunikatsiooni põhimõtted, infojagamise põhimõtted, vastutavad inimesed ja loomulik praegune olukord, rohkem või vähem üldine ülevaade sellest, mis toimub.“ – LT-juht-7*

Samamoodi on tarvilik teave see, mis võimaldab töötajal (vastavalt ettevõtte seatud normidele ja ootustele) oma tööd teha, ennast kui ettevõtte liiget identifitseerida ja mõtestada ning oma karjääri planeerida – jooksev erialaga seotud info, reeglid, normid, hüved, võimalused, tehniline info, näpunäited jms. Info, mida seostatakse isikliku tulevikuga, annab töötajale turvatunde ja võimaldab kohanda muutustega. Näpunäidete all võib muuhulgas silmas pidada rahvusvahelise ettevõtte eripärast tulenevat võimalust õppida ja õpetada mitmesuguste kultuuride ja nendes eduka hakkama saamise kohta.

*„Jah, ja see on lihtsalt iseenda jaoks ka huvitav. Isegi kui sa ei saa seda kohe kasutada, on see siiski huvitav teada.“ – EE-spetsialist-14*

Kuigi juhid tunnistavad, et tehniline info on spetsialistidele meelepärane, huvi pakkuv ja tarvilik, toob üks intervjuueeritav välja, et tema alluvad ja kaasmaalased leiavad, et seda **pole piisavalt** ja sooviksid kindlasti projektide kohta infot saada senisest rohkem. Ühtlasi on probleemiks **riikide eraldatus** – ühes riigis olemasolev lahendus või kompetents jääb sinna pidama, mitte ei muutu ettevõtteüleseks nn ühisvaranduseks. Ühtlasi on olemasolevate lahenduste kasutamiseks oluline teada, mis on ettevõtte ühisvara ning kas ja kuidas teised Nortali harud neid enda tegevuse edendamiseks kasutada võivad. Info projektide, klientide ja tehnoloogiliste lahenduste kohta võib liigitada nii jooksva informatsiooni alla, aga ka ettevõtte nn püsivasse varakambrisse või kompetentsivaramusse kuuluvaks.

*„Näiteks, kui me valmistame ette mõnda ärijuhtumit Soomes, on oluline teada, kas meil on sarnaseid soovitusi või sarnast tüüpi kogemust lahendatud Eestis ja kuidas meie võiks neid kasutada, et oma äri siin edendada. Selline informatsioon on väga oluline.“ – FI-juht-4*

Teistes riikides toimuva kohta info saamine on praktilisele kasule järgnevalt oluline eelkõige seetõttu, et **tunnetada Nortali ühtse rahvusvahelise organisatsioonina**, mis erinevatest tegutsemisriikidest hoolimata omab ühtset suunda ning milles jagatakse teadmisi ja väärtusi.

*„Sest me oleme üks ettevõtte ja me jagame teadmisi, nagu ühtne nimi, töö, jagame ühiseid projekte, ühist visiooni, missiooni ja väärtusi. Nii et loomulikult on väga oluline teada, mis toimub teistes riikides, kuidas nad elavad ja mis projektid toimuvad.“ – LT-tugi-5*

Nii ettevõtte tuumväärtused kui **väärtused**, mis seostuvad jooksvate eesmärkidega, peavad olema selgelt teada, sest need toetavad nii ettevõtte üldist tegevust kui ka iga töötaja toimimist organisatsioonis. Ettevõtte töötajad peavad mõistma niisiis, milline on **seos väärtuste, laiemate eesmärkide**, pakutud teenuste ja nende **igapäevategevuste vahel**.

*„Kui me alustame väga kõrgelt tasemelt, tahavad kõik teada, mis on see, mis mu igapäevases töös loeb. Seega, kuidas ühendada spetsiifiline tegevus või töö, mida ma teen, ettevõtte üldise eesmärgiga.“ – EE-juht-6*

Sealjuures on tähtis, et **põhiinfo oleks selge**, ühetimõistetav, üheti edastatav, iga taseme töötajate jaoks sarnaselt mõistetavad, et oleks võimalik koos ühes suunas edasi liikuda. Eradi tuuakse välja see, et soovitakse olla kursis sellega, mis toimub ettevõtteüleselt, oma koduharus, aga ka ettevõtte teistes harudes ja teiste töötajate kohta.

*„Mis puudutab erinevaid asukohti ja erinevaid kontoreid, siis on oluline anda inimestele informatsiooni, mis on eesmärgid nendes erinevates riikides, mida me proovime saavutada ja üldse üldiselt nagu mis on meie tulemused.“ – EE-spetsialist-1*

Viimase loetelus toodud punktiga on tihedalt seotud ka, kuidas Nortali töötajad informatsiooni saada soovivad. Siinkohal mainiti näiteks regulaarsust, mis võimaldab planeerida ette oma tegevust nii lühikeses kui ka pikemas perspektiivis. Samamoodi peaks kogu edastatav informatsioon, eriti ettevõtte olemuse ja suundade kohta, moodustama loogilise terviku.

*„/./ Ja perfektses maailmas peaksid nad kõik üksteist toetama. Meeskonna eesmärgid sõltuvad organisatsiooni eesmärkidest ja isiklikud arengueesmärgid sõltuvad meeskonna eesmärkidest ja siis päris igapäevased ülesanded, nagu, mis me tegema peame, seisab selle peal. /./ Kas see ka praktikas päriselt töötab või mitte, on täiesti erinev lugu.“ – EE-spetsialist-11*

Kui rääkida eesmärkidest, ettevõtte tulemustest ja kommunikatsioonilise olulisusest, siis toodi välja **konkreetsuse ja aususe eelistamine** ilusa pildi maalimisele. Rohkem kui seni soovitakse saada teavet **raskuste, väljakutsete, viimastega hakkama saamise kohta**.

*„Ehk siis ma arvan sellised üliväga suured sõnad, et me tahame olla börsikõlblikud, need on ka toredad, aga inimesed tahavad teada, mida nad järgmises kuus teevad, mis on need projektid, millega nad tegelevad, mis on võib olla see äriüksus, kus nad töötavad. See on see päris info, mis on inimeste jaoks oluline.“ - EE-juht-2*

Väga tarvilik on sealjuures vastavale **infole kergesti ligi pääseda**. Ligipääsu juures on oluline faktor ka, et projektide tehnilise külje kohta info saamisel oleks spetsialistidel kohe võimalik teada saada, kelle poole ja kuidas edasise täpsema info vajadusel pöörduda.

### 3.1.2 Info saamise ja vastu võtmise eelistused

Lisaks eelnevas punktis selgitatule, toovad Nortali töötajad intervjuudes välja läbivad tunnused, mis nende meelest info edastamisel olulised on – kuidas nemad informatsiooni saada soovivad. Üldjoontes võib need märksõnad liigitada kahte gruppi: eelistatud infokanalid ning soovitud tingimused infoliikumisele. Järgnevalt on lahti seletatud infoliikumise soovitud tingimused ja lühike ülevaade eelistatud infokanalitest. Põhjalikuma selgituse ja näited tabeli kujul leiab mõlema jaotuse kohta käesoleva töö lisadest (Lisa 3.4).

Info saamise ja edastamise puhul, tuleb silmas pidada selle **kahe- või mitmesuunalisust**. Tagasiside töötajatelt juhtkonnale, samamoodi teistelt riikidelt peakorterile, on ettevõtte edukaks toimimiseks vajalik. Ära märgitakse nii ülevalt-alla, alt-üles kui horisontaalne kommunikatsioon. Väga oluline on töötajatele infovahetuse juures, et neil oleks võimalus saadud teabe põhjal **küsida küsimusi või täpsustusi**. Seda võib pidada omaette tagasiside vormiks, sest küsimuste küsimise kaudu saab info edastaja teada, kui palju ja kuidas on temast aru saadud, kas edastatav on relevantne või mitte jne.

*„/./ ma arvan, et need infosessioonid, kus direktor räägib videokonverentsis või Lynkis on hea kanal. Sest siis sa saad ka küsimusi küsida, kui neid on. Mida interaktiivsem see saab olla, seda parem.“ - FI-tugi-13*

Infoedastuse ja -vajaduse juures on väga oluline aspekt ka suulise info kirjalik talletamine ja edastamise/kättesaamise aeg. Intervjuudest selgunu põhjal võib sellega seoses välja tuua **kolm juhtide jaoks olulisemat mõistet: aegsus, ajastus, regulaarsus**. Aegsus tähendab, et vajalik informatsioon saadakse kätte piisava ajavaruga, et ennast soorituseks (näiteks koosolekul osalemiseks) ette valmistada. Ajastuse all on mõeldud kõigi kommunikatsioonitegevuste, eesotsast tundlikest teemadest ja muutustest rääkimise sobival ajal edastamist. Regulaarsuse

all peetakse silmas koosolekute toimumise, uudiskirjade ilmumise ja muu formaalse informatsiooni planeeritud aega. Lisaks info olemasolule, peab olema inimestel võimalus ka sellele ligi pääseda ja leida teatud informatsiooni siis, kui seda neile parasjagu vaja on. Tajutakse, et **teatud grupiüleste standardiseeritud kanalite ja formaatide (nagu uudiskiri) olemasolu on positiivne**. Niisiis, on tarvilik, et info oleks osaliselt automaatne ja samasisuline kogu ettevõttes. See on ühtpidi meelepärane nii töötajatele, kui võiks hõlbustada ka juhtide tööd, kes peavad alluvatele info jagamisega tegelema.

*„/.. / kui oleks struktureeritud infovood või –allikad /.. /, siis oleks võib-olla ka inimeste jaoks lihtsam, et nad peavad infot jagama ja on selle tegemise eest vastutavad. Et nad ei pea iga kord mõtlema, kui nad seda teevad, kellele ma selle saatma pean./.. /“ – EE-juht-10*

Sealjuures tunnistatakse **kommunikatsioonispetsialisti olemasolu** vajalikkust. Kommunikatsioonispetsialist on inimene, kes aitab ka juhtidel valdkonnas orienteeruda, annab kätte suunad, kuidas mingisugusest teemast rääkida, on juhtidele toeks ja juhendajaks. Teisalt peab olema selge ja arusaadavalt põhjendatud, millist informatsiooni üldse keegi teadma peab ja mida sellega peale hakata võib. Samuti kerkib õhku **usalduse küsimus**.

*„Sest detailne informatsioon ei saa tõenäoliselt olla kõigile kättesaadav, sest see on üsna väärtuslik informatsioon ja ühtlasi kliendiga seotud informatsioon ja me oleme juba üsna suur organisatsioon, nii et me ei saa usaldada 100% kõiki oma töötajaid ja nad liiguvad ka ringi.“ – EE-juht-10*

Rääkides kanalitest, mille kaudu Nortali töötajad eelistavad endale olulist informatsiooni saada, kerkisid olulisemadena esile vahetu suhtlus, koosolekud, uudiskiri, e-mail, intranet ja Skype. Siinkohal on ära toodud vaid kokkuvõtte infokanalite kohta selgunust, soovi korral võib põhjalikuma ülevaate leida töö lisadest. Kõige tulemuslikumaks ja vajalikumaks peeti **näost näkku suhtlust**. Väga oluliseks pidasid erinevate astmete töötajad ka **ettevõtte (tipp)juhilt ja juhtkonnalt saadavat informatsiooni**. Toodi välja, et erinevates riikides korraldatakse aeg-ajalt koosoleku või infoürituse vormis kohtumisi ettevõtte juhi/juhtkonnaga, kus jagatakse informatsiooni ja kus saavad kõik kohalolijad osaleda. Otse juhilt info saamine aitab **töötajatel tunda ennast olulisena**, neist hoolitakse ning et informatsiooni saadakse kõige otsemini, kõige kindlamast allikast. Kõige enam räägivad infokohtumistest ettevõtte juhiga Eesti kontorite töötajad (nii Tallinnas kui Tartus) ja peavad seda organisatsioonikommunikatsioonis mõjusaimaks ja üheks olulisimaks infoedastusviisiks.

Selgub, et kuna ettevõtte peakontor asub Eestis, on Eesti töötajatele on variant ja võimalus saada soovi korral otsekontakti ettevõtte tippjuhiga ja küsida temalt küsimusi.

*„Meil on tegelikult nii väike ettevõtte. Ma kohtan peamiselt iga päev Priit Alamäed koridoris või köögis. Nii et kui ma tahan, võin temalt loomulikult ükskõik mida küsida.“* – EE-spetsialist-14

Väga olulisena toovad aga kõigi kolme riigi tugitöötajad ja juhid välja **meeskondade koosolekud**. Lisaks leidub vaid Eesti kontorites (ja sh juhtkonnas) töötajaid, kes mainivad, et nemad saavad olulist informatsiooni ka mitteformaalseid kanaleid pidi ehk peamiselt tänu sõprussuhetele teiste töötajate või ettevõtte juhtkonnaga. Seetõttu tunnistatakse, et teatakse rohkem kui teised. Teistes riikides sellist infoliikumist välja ei toodud.

*„Võib-olla see on sellepärast, et ma juba tean, mis toimub, võib-olla rohkem kui teised töötajad, kes siin töötavad. Ma arvan, et see on lihtsalt minu õnn.“* – EE-tugi-12

Vajadusest tulenevalt ja interaktiivsuse eelistamise tõttu kasutatakse **alternatiivselt** ka kanaleid, mis näost näkku suhtlusele võimalikult parimat aseainet pakuks. Esile toodi lisaks videokonverentsidele ja näiteks reaajas *chari* või intraneti kaudu juhile küsimuste esitamise võimalusele ka Skype'i ja Lynki kasutamine. Näiteks Skype'i ja e-maili hinnatakse ka seetõttu, et tegemist on **vähe segavate kanalitega**. Lisaks interaktiivsetele kanalitele ongi ettevõtteüleselt olulised kanalid ka **e-post, intranet ja uudiskirjad**. Uurimuse läbiviimise hetkel on ettevõttes kasutusel erinevad variandid intranetist, uus ettevõtteülene kanal Sharepoint platvormis on arendamisel ja testimisel. Intranet on kanal, kuhu saab üles riputada kogu ettevõtet puudutava informatsiooni viisil, et inimestel oleks seda kerge leida ning nad saaksid alati probleemideta vajadusel selle juurde tagasi pöörduda, konsulteerida.

Väga palju kõneainet pakkusid ettevõtte spetsialistidele, tugitöötajatele, keskastmejuhtidele ja juhtidele **Nortali uudiskirjad**. Nortali kommunikatsioonijuht annab regulaarselt välja ettevõtteülest inglisekeelset uudiskirja. Sellele lisaks avaldatakse mõnedes riikides (sh Eestis, Leedus) veel kohalikke kohalikus keeles ja kohaliku fookusega uudiskirju. Uudiskirjad on olulised saamaks teada, mis toimub rahvusvahelise ettevõtte teistes harudes ja millises situatsioonis on ettevõtte tervikuna. Samuti tutvustatakse uudiskirjas intervjuude kaudu uusi töötajaid. Niisiis on uudiskirjal infokanalina ka **ettevõtet ühendav iseloom**. Kõige enam toovadki uudiskirja ühendavat iseloomu, kasulikkust ja sellega rahuolu esile Soome töötajad ja juhid. Ühtlasi on see üks põhiline kui mitte ainuke kanal, mille kaudu ettevõtteülest ja

rahvusvahelist informatsiooni regulaarselt saada. Intervjuude jooksul nimetati infokanalitest rääkides uudiskirja väga sageli ja alati ühena esimestest.

*„Ma arvan, et on oluline saada üldist infot, et millistes riikides me oleme ja mida me teeme /../ Ma arvan, me kasutame praegu seda uudiskirja ja see on hea kanal. Seal on alati piisavalt informatsiooni. /../“ – FI-juht-13*

Oluline kanal spetsialistidele on kindlasti ka projektide andmebaas Confluence. Kui spetsialistid mainivad olemasolevat kanalit vähem, siis juhtide puhul tuleb see arutluse alla põhjalikumalt.

### **3.1.4 Tajutud kommunikatsioonibarjäärid**

Nortali töötajad ja juhid tajuvad mitmeid ettevõtte sees eksisteerivaid kommunikatsioonibarjääre. Barjäärid on enamasti omased just grupiülesele rahvusvahelisele tasemele. Nii toob üks intervjuueeritust, kes töötab vaid oma kohaliku üksuse sees ja teiste rahvusvaheliste üksustega kokku ei puutu, et tema arvates ettevõttes barjääre ei olegi.

*„On väga vähe või peaaegu üldse mitte. /../ Tegelikult ma ei ole kunagi oma töös tundunud, et seal võiks olla barjääre. /../ Aga ma pean sulle uuesti meelde tuletama, et minu igapäevatöö on rangelt ainult Soome /../“ – FI-juht-9*

Teistest intervjuudest selgub aga, et takistusi on mitmesuguseid. Mõned neist tulevad ettevõtte eripäradest, teised kultuurierinevusest, harjumustest, suhtumisest, vahendite puudumisest ja paljust muust. Järgnevalt on nimetatud kümme peamist kommunikatsioonibarjääri, mis Nortalis intervjuueeritavate hinnangul esinevad. Tegemist on nii otseste kommunikatsioonibarjääride kui muude ettevõttes eksisteerivate iseärasuste-barjääridega, mis üht- või teistmoodi sisekommunikatsiooni toimimist häirivaks võivad saada. Täpsema selgituse ehk tabeli, kus on tuvastatud barjäär ja sellele vastavad näited intervjuukatketena, ning seejärel ära toodud selgitused, leiab käesoleva töö lisadest (Lisa 3.5). Peamised tajutud (kommunikatsiooni)barjäärid on järgmised:

- 1) Füüsiline kaugus, eraldatus;
- 2) Inimeste liikuvus;
- 3) Kultuurilised erinevused;
- 4) Keel;
- 5) Hierarhilised barjäärid, infoliikumise sõlmpunktid ja vähene infoleviku struktureeritus;

- 6) Info genereeritus ja vähene mõistetavus;
- 7) Ühise mugava kanali puudumine;
- 8) Arvamuste, nõudmiste paljusus;
- 9) Teiste infovajaduse tajumine, mõistmine;
- 10) Vajadus teha ettevõttes muudatusi.

Kuna Nortal paikneb mitmes erinevas riigis ja harude vahel on suur **füüsiline distant**, muutub ka kommunikatsioon selle võrra raskemaks. Kergem on töötada inimestega, kes on lähedal nii füüsiliselt kui kultuuriliselt. Erinevates ettevõtte harudes tunnetatakse, et ollakse pigem eraldi üksused kui ühtse ettevõtte laiendused erinevates riikides. See piirab grupiülest diskussiooni ja rahvusvahelist sõna sekka ütlemist. Tegemist on nõiarõngiga – seni kuni ei kommunikeerita harude vahel rohkem, ei teki ka sünergiat ja kui pole sünergiat, siis ei toimu ka iseenesest aktiivset kommunikatsiooni, selleks pole vajadust ega initsiatiivi.

*„Me oleme endiselt organiseerunud riigispetsiifilisel viisil. ././ Ja igas riigis teeme me asju nii nagu me oleme neid alati selles riigis teinud. ././“ – FI-juht-8*

Nii ettevõtte töötajad kui juhid tajuvad, et **kultuuride paljus** muudab kommunikatsiooni keerukamaks. Üks faktoreid on, et igas riigis on asju tehtud ning infot edastatud omamoodi. Kui lisada üks valdav kultuur ja või vajadus standardiseerida, siis võivad tekkida vastuolud, võib kuluda aega mõistmisele ja teistsugusega harjumisele. Ka erinevad keeled võivad põhjustada teineteise mitte- või väärarusaamist või lausa ebatõhusust. Probleemidega saab hakkama siis, kui olla ise juba piisavalt kultuuriliselt kompetentne ja mõista, kuidas erinevate kultuuride esindajatega toimida. Samuti võib eksisteerida enda omast erinevale kultuurile teatud resistentsus. Samuti seavad takistused ohtrad **muutused**, mis tekitavad infosulgusid ja ei lase alati mõista, mis kelle vastutusalasse kuulub. Samas puudub üks **ühine mugav kanal**, mille abil kõigi organisatsiooni liikmeteni erinevates küsimustes võimalik efektiivselt jõuda oleks.

Olulisi küsimusi Nortali organisatsioonikultuuri diskursuse juures on intervjuueeritavate vastuste põhjal ettevõtte **hierarhilisus ja selle erinev tajumine**. Soome töötajate ja juhtide poolt tuuakse korduvat välja, et nii juhtimisstiil kui kommunikatsioon on tugevalt hierarhilised. Esiteks tuleb teisest riigist infot vajades teha kõik päringud läbi juhtide. Teisalt kontrollib juhtkond tugevalt seda, millist informatsiooni üldse edastada ja töötajateni viia. Samuti nähakse probleemina teiste **infovajaduse ebapiisavat või mitte mõistmist**. Ühtlasi



nähakse samamoodi probleemina kommunikatsiooni ainult kommunikatsiooni või pildil olemise pärast, segades olulise informatsiooni vastuvõtmist. Samuti on barjäär, kui esitatud informatsioon on inimestele arusaamatu ja tekitab küsimusi, millele vastuseid sealjuures ei anta.

*„Jah, et selliseid küsimusi oleks vähe, oleks vähem, kui inimene loeb artiklit ja küsib, mida sellega on mõeldud.“ - EE-juht-2*

Ilmselge on see, et **arvamusi on palju** ning väga erinevaid ja kõigile korraga vastu tulla ei ole võimalik. Samuti ei saa kõiki barjääre panna kommunikatsiooni arvele, vaid on vaja teha **muudatusi** (näiteks struktuurilisi) **ettevõtte sees**.

## 3.2 Rahvusvahelises ettevõttes kultuurierinevuste tajumine

Eelnevalt selgus, et ettevõttes tajutakse kultuurierinevusi, mida nähakse ka kommunikatsioonibarjääradena. Järgnevalt on lahti kirjutatud, millised kultuurierinevused on intervjuueeritavate arvates ettevõttes märgatavad, kuidas nendega toime tullakse ning kuidas need ettevõtte sisekommunikatsiooni ja -kliimat mõjutavad.

### 3.2.1 Peamised tajutud kultuurierinevused

Intervjuude põhjal võib tuvastada kümme peamist kultuurierinevustega seotud ja neid edasi kandvat aspekti. Peamised kultuurierinevused seisnevad niisiis järgmistes tunnustes:

- 1) Organisatsioonikultuur ja erialased kogemused;
- 2) Generatsioonierinevused;
- 3) Stereotüübid;
- 4) Erinevad kombed, viisakusreeglid;
- 5) Temperament, emotsionaalsus;
- 6) Tulemuste esitlemise julgus vs tagasihoidlikkus;
- 7) Religioonitaust;
- 8) Otsustamis- ja planeerimisprotsessid;
- 9) Keel- ja keeleoskus;
- 10) Suhtumine töösse.

Põhjalikuma tabeli kultuurierinevuste, vastavate näidete ja põhjalikemate selgitustega leiab töö lisast (Lisa 3.6). Järgnevalt on lühidalt lahti seletatud olulisemad nimetatud tunnused.

Eesti ja Soome vahel ei ole niivõrd rahvusest kui sellisest tulenevaid erinevusi, vaid hoopiski **organisatsioonikultuurilised**, ajaloost, tegutsemise ajast ja kogemustest tulenevad lahknevused. Kuigi vastanud ise ei liigita neid kultuurierinevuste alla, mainides küll ühiskondade erisusi, siis antud kontekstis need siiski sinna sobivad, olles mõjutatud riigi, turu, aktsepteeritava käitumise jms ühiskonnale ja kultuurile omaste normide poolt. Siia liigituvad nii erinevad töövõtted ja lähenemised, senine kogemus valdkonnas ja rahvusvahelistes organisatsioonides. Erinevus eelnevates tingib aga ka teistsugused olukorra tõlgendused ja enda eristamise teise riigi harudest.

*„Eriti korporatiivkultuuri erinevused on võib-olla rohkem nähtavad /../ CCC algatati 1985 ja meil on töötajaid, kes on CCC-s ja Nortalis töötanud 20 aastat. Ja siis Webmedia osteti noorte inimeste poolt ja töökarjäär ei ole veel nii pikk olnud.“ – FI-tugi-13*

Samas tajutakse, et samasugused võtted ei pruugigi igas riigis ühtmoodi töötada, mistõttu on erisuste olemasolu teataval määral isegi soovitatav. Tulenevalt sellest, et Soome ettevõtte on suures osas samade inimestega tegutsenud aastakümneid, on märgata vanuseerinevus Eesti töötajate ja Soome töötajate vahel. **Generatsioonide erinevust ei saa lugeda kultuurierinevuseks**, kuid see on üks olulisemaid erinevusi, mis kahe riigi vahelist toimimist kohati raskendab ning millest intervjuueeritavad mitmel puhul rääkisid. Paratamatult tuleb juttu esinevatest **stereotüüpidest**, mis on enamjaolt vastastikkused ja vahel võivad endas kätkeka ka tõtt ning juhiseid käitumiseks.

*„Ma olin tegelikult võib-olla üllatunud ja ma arvan, et te, eestlased, te näete ohuna, et me, soomlased, vaatame teile ülevalt alla või et te ei ole meie tasemel.“ – FI-juht-8*

Stereotüüpidel ei tohi ennast igapäevategevuses takistada lasta. Lisaks tuuakse välja ka oma kogemuse põhjal ehk mitte nii laialt teatud ja levinud, kuid reaalseid tajutud rahvuslikke erinevusi. Erinevates kultuurides on **viisakus ja kombed** defineeritud erinevalt. Kui mõnes kultuuris tuleb alati püüda kaaslasel olla eelkõige meelega järele, siis mujal on näiteks olulisem näidata ja öelda asju täpselt nii nagu need on. Samuti on erinevates riikides omamoodi **perekonnamudelid, elustiilid, väärtused, töökultuur**. Nende mitte arvestamine võib tekitada stressi. Küllalt suuri erinevusi võib märgata ka asukohalt lähedasemate riikide vahel nagu näiteks Eesti ja Leedu, kus on **erinevad suhtlusmaneerid või viisakuselemendid**. Lisaks leitakse erinevusi olevat inimeste **emotsionaalsuses või temperamendis**, aga ka vajaduses intensiivselt suhelda pelgalt suhtlemise pärast või pigem konkreetse eesmärgi

saavutamiseks. Hoolimata sellest, et temperamendilt peetakse sarnasemaks eestlasi ja soomlasi ning kolmest pigem lõunamaisusega silmapaistvamaks Leedut, tunnevad nii leedukad kui soomlased teatud küsimustes suuremat kultuurilist lähedust hoopiski omavahel. Üks küsimus, mis mitmel korral jutuks tuleb, on tagasihoidlikkus, enda saavutuste esitlemine ja avalikult uhkuse tundmine.

*„Soomes me näiteks ei karju ja ei kuuluta nii palju finantsarve. Või kui suur mõni tehing oli ja seda tüüpi asju. Ma arvan, et see on ka meie ajalugu ja pärand, et me tunneme raha suhtes pisut häbi, isegi siis, kui see on edu. /../ Eestlased on palju enam, et hei, ma olen nüüd edukas, kas sa näed seda uut autot ja kõike.“ – FI-juht-8*

Erinevusi leiti vajaduses teatud tegevusi ja suundi (strateegiliselt) ette planeerida ning selles, kuidas **otsustamine ja planeerimine** protsessidena riikides üldse toimuvad. Mitmel korral toodi välja, et soomlaste jaoks on oluline, et oleks plaan, et info oleks piisavalt vara ette teada (ka koosolekute puhul) ja et **toimitaks vastavalt kavandatule**. Eestlaste jaoks on esmased aga kiirus ja täpsus.

Kõigest eelpooltoodust hoolimata, leidub arvestatavalt ka neid, kes leiavad, et kultuurierinevusi tegelikult ettevõttes ei olegi või pole need olulised. Samuti ei ole kõikidel töötajatel teistest rahvustest kolleegidega kuigi palju kokkupuutumist, mistõttu väidetakse end küsimusele vastamiseks olema pigem ebapädeva. Mõne konkreetse riigi kultuur on enda omale väga sarnane, mistõttu üksteist mõistetakse erinevast keelest ja asukohast hoolimata. Ometi tuntakse lähedust erinevate kultuuridega – näiteks eestlased soomlastega, soomlased leedukatega ja leedukad jällegi omakorda eestlastega.

### 3.2.2 Kultuurierinevustega toime tulemine

Tajutud kultuurierinevustega toime tulemiseks on ettevõtte töötajatel välja kujunenud erinevad taktikad ja suhtumine. Intervjuude analüüsist kerkis esile trobikond märksõnu, mis mõlemat iseloomustavad. Märksõnad sisaldavad nii praktilisi nippe, annavad märku töötajate suhtumise erinevusest kui pakuvad soovitusi, kirjeldavad oma vajadusi ja olukorda nii, nagu see ideaalis olema ja toimima peaks. Esile kerkinud märksõnad on järgmised:

- 1) Kultuuriliste erinevuste arvesse võtmise olulisus;
- 2) Üksteise tundmine, kohtumine;
- 3) Erinev sõnumite tõlgendamise ja suhtlemise viis;

- 4) Kohaliku kompetentsi vajalikkus;
- 5) Suhtlemine isikute, mitte rahvustega;
- 6) Austus, ausus ja avatus;
- 7) Intelligentsus, professionaalsus;
- 8) Kogemus;
- 9) Paratamatud kompromissid ja standardiseerimine;
- 10) Selgus ja parimate praktikate promomine.

Järgnevalt on eelpooltoodud punktid ka lahti seletatud. Tulemustabeli rohkemate näidetega iga punkti kohta leiab töö lisast (Lisa 3.7).

1) Väga oluline on kultuuriliselt mitmekesise ettevõtte toimimiseks intervjueeritavate hinnangul see, et erinevusi üldse **teadvustatakse, hinnatakse ja tugevusena ära kasutatakse**. Teiste erinevustest teadmine pole ainult infojagamise kohalt oluline, aga võimaldab kolleegidel erinevatest riikidest omavael ka adekvaatselt koostööd teha ja üksteist austada-usaldada ning ennast identifitseerida.

*„Ma arvan, et see on hetkel üks kõige olulisemaid asju, et me tunneme, et kõigil riikidel ja inimestel on... et nad teavad erinevaid asju, me saame need integreerida ja me muutume isegi võimsamaks ettevõtteks või isikuks või indiviidiks.“ – FI-tugi-13*

2) Selleks et koostöö sujuks ja oskaks üksteise erinevustega arvestada, on oluline kõigepealt **üksteist tundma õppida**. Tarvis on tihedamat koostööd, kohtumisi, ühiseid tööülesandeid ja ka vabas vormis sotsialiseerumist. Intervjueeritavate arvates tuleks organisatsiooni tasemel kultuuridest laiemat rääkida, et inimesed mõistaksid, millised erinevused ettevõttes valitsevad ja kuidas need võivad koostöös või kommunikatsioonis probleeme tekitada.

3) Sõnumeidki või pöördumisi **tõlgendatakse erinevates rahvustes erinevalt**. See tähendab, et töötajad peavad soovitud eesmärgi saavutamiseks erinevusi juba sõnumi koostamisel arvestama. Arvesse tuleb võtta, mis inimesi motiveerib, mida ja millise kaaluga sõnad nende jaoks tähendavad, kui palju on vaja rakendada viisakusreegleid. Niisiis, kuna tõlgendamisviisid on erinevad, tuleb ka sõnumeid koostada erinevalt.

*„/./ kui me räägime mingist spetsiifilisest geograafilisest asukohast, siis muidugi kohalik juht teeb sõnumitele korrektuuri, et see teatud organisatsiooni osasse edasi saata. See on rohkem kõhutunne, mille sa lood erinevate kogemuste kaudu, mis sul on.“ – EE-juht-6*

Variant on lasta teisest rahvusest isiku poolt koostatud **sõnum üle lugeda ja kontrollida kohalikul juhil**, kellel peaks olema endal piisav kompetents, et tõlkimisest tekkinu loogikavigu või kultuuridevahelisi teisitimõistmisi juba eoses tuvastada ja nende laialisaatmist ennetada. Teised jällegi on kindlad, et sama sõnum töötab igal pool, kui sellele eelneb ja järgneb alati piisav informatsioon ja kommunikatsioon. Seega konkreetsest sõnumist on tähtsam, et **üleüldine infovoog ja suhtlemine oleks ettevõttes korras** ja tõhus.

4) Selleks, et tõepoolest erinevaid kultuure, kohalikke tingimusi, vajadusi, tavasid jms mõista, on tarvis **kohalikku kompetentsi omavaid ja empaatiavõimega inimesi**. On situatsioone, kus on vaja peenetundelist **situatsiooni sügavuti mõistmist**, milleks on võimeline **ainult kohalik inimene**.

*„Enne oli meil üks mees, kes oli egiptlane ja ta aitas meid palju selle välismaisega, minnes Omaani ja Nigeeriasse. /../ Sest need inimesed teevad äri erinevalt, nad võtavad sind väga aeglaselt omaks, väga aeglaselt, sa pead nende usalduse ära teenima ja sul peab nendega kommunikeerides olema palju kannatlikkust.“ – EE-tugi-12*

5) Nipp hakkamasaamiseks kirjus kultuurikeskkonnas on intervjueeritavate arvates iga inimese eraldi väärtustamine – **indiviidi isiksusena kohtlemine**, austamine ning sealjuures mõistmine, et igaüks on erinev.

6) Oluline on silmas pidada, mis on teisele inimesele või rahvuse esindajale piiriks, mis võib teda solvata ja millised väljendusviisid on aktsepteeritud. Seejuures tuleks jääda ikkagi iseendaks, olla teise poole suhtes avatud ja alati aus, valmis probleemide kohta proovima ratsionaalse arutelu käigus selle põhjused välja selgitama.

*„/../ Sest vahel pead sa mõtlema, kuidas sa nagu asju ütled. Eriti kui see on midagi negatiivset, siis sa ei tohiks seda lihtsalt välja pursata.“ – FI-juht-13*

7) Üleüldiselt leitakse, et Nortali töötajad on **intelligentsed inimesed**, kes on õpivõimelised, suudavad rahvusvahelises keskkonnas kohaneda ja seeläbi kultuuridevahelise kommunikatsiooniga juba seetõttu kenasti hakkama saada. Samuti rõhutatakse, et igas olukorras **tuleb alati jääda professionaalseks**. Kui Leedu juht rõhutab, et emotsionaalsem käitumine on Leedus pigem tavapärane, siis Eestis tuleb sellest hoiduda, seda võidakse tõlgendada ebaprofessionaalsusena.

8) **Piisav rahvusvaheline kogemus** on see, mis lõppkokkuvõttes õpetab, kuidas kõige paremini varieeruvates olukordades, tingimustes ja uute maailmavaadetega toime tulla. Piisava kogemuse ja kommunikatsiooni mõjul kujuneb välja **kõhutunne**, mis edaspidi hästi orienteeruda võimaldab. **Õppida on võimalik** ka teiste kogemusest ja seda peetakse oluliseks.

*„Ma arvan, et see on enam või vähem õppetunnid või asjad, mida sa oled õppinud oma elu ja ärikarjääri jooksul.“ – FI-juht-4*

9) Kirjus seltskonnas, kus arvamusi, väärtusi, vajadusi on palju ja erinevaid, tuleb paratamatult nendega arvestada ja teha teatud määral kompromisse. **Keeleline kompromiss** – iga kontori sisene kommunikatsioon ja töö võib ettevõtte üldisest töökeelest inglise keelest erinevalt toimuda kohalikus keeles. Teatud küsimustes antakse **vabadus kohalikul tasandil tegutsemiseks**. Samas toimub ettevõttes osaline **standardiseerimine**, mille suhtes on töötajatel küllaltki lahknevad arvamused. Ühelt poolt loodetakse, et ettevõtteülesed reeglid, kommunikatsioonistiil jms aitavad saavutada suurema kuuluvustunde nendes ettevõtte osades, mis tunnevad ennast praegu kõrvalejäetuna või liialt eraldi üksusena. Teisalt kardetakse, et liigne standardiseerimine on tulutu, pigem represseeriv ja võib hoopiski ettevõtet nõrgendada.

*„Noh jah, igas riigis on oma kultuur ja oma kombed, et pigem sellest juhendada, jah. /../ Selline metsik standardiseerimine ja kaevad siit ja lõunani mentaliteet, ma arvan meie ettevõtet tugevamaks tõenäoliselt ei tee.“ – EE-juht-2*

10) Eesti juhi sõnul on parim kultuurierinevustega hakkama saamise viis seni **hästi tehtu tunnustamine ja sellest teavitamine** mitte väga rangete reeglite paika panemine. Sealjuures tuleks kommunikatsioon hoida lihtsa ja konkreetse ja veenduda, et üksteisest ikkagi kenasti ja õigesti aru saadakse.

### 3.2.3 Erinevuste mõju ettevõtte sisekliimale

Erinevused ettevõttes rikastavad, pakuvad õppimisvõimalust, värvikaid kogemusi, aga võivad ühtlasi olla ka konfliktide, probleemide ja mittemõistmise allikaks. Tabeli, koos enamate näidete ja selgitustega erinevustest tuleneva kohta leiab töö lisast (Lisa 3.8). Järgnevalt on märksõnade ja lühikeste selgituste näol ära toodud peamised aspektid, mida intervjuueritavad kultuurierinevuste ja kultuuridel vahet tegemise otsese või kaudse tulemusena näevad:

- 1) Konfliktid, teineteise mittemõistmine;

- 2) Vastandumine, manipuleerimine, rahvustel vahet tegemine;
- 3) Infoleviku takistumine-aeglustumine;
- 4) Erinevused kui rikkus ja õppimisvõimalus.

1) Erinevatest kommetest, töösse suhtumisest, aga ka tööviisidest tulenevalt võib rahvusvahelises ettevõttes ette tulla konfliktolukordi, kus **põrkuvad erinevad arusaamad ja organisatsioonikultuur**. Leitakse, et **rahvuskultuur on tugevam kui ettevõtte organisatsioonikultuur**. Nende kahe põrkumisel või vastandumisel võivadki tekkida konfliktid. Tavapärased on ka juhtumid, kui lihtsalt kas keelelistel põhjustel või erineva mõtteviisi tõttu **saadakse üksteisest erinevalt aru** ja täidetakse seetõttu tööülesandeid valesti või oodatust erinevalt.

*„Eestlased tahavad, et kui nad midagi leiutavad, et see oleks tehtud eile. Aga millegi tegemiseks on ajalimiit, nemad teevad selle väga kiiresti, aga meie tahame olla piisavalt varakult ette valmistunud, et me saame asju üle kontrollida. See on olnud seni tööl võib-olla kõige suurem raskus.“ – FI-juht-8*

2) Nii nagu ühiskonnas laiemalt, tuleb ka rahvusvahelise ettevõtte sees esile rahvuslikke stereotüüpe, mida võidakse ära kasutada oma huvides. See tähendab, et tuleb ette juhtumeid, kus **erinevusi võimendatakse üle**, kus neid kasutatakse erinevate gruppide vastandamiseks, enese käitumise õigustamiseks ja/või teise poole käitumise hukka mõistmiseks.

*„Teisalt, ma usun, et inimesed võivad sellega spekuloida. Sest on väga mugav, kui minu ja minu kolleegi vahel teisest riigist ei lähe midagi hästi, on kõige lihtsam viis öelda, et ta on eestlane ja ta alati käitub nii ja ei hooli teistest. ././ Nii et on probleem, aga inimesed vahel ainult simuleerivad.“ – LT-juht-7*

Samuti, nagu selgus kultuurierinevuste tajumise peatükist, **tehakse riigiti ja rahvuse ti vahet inimeste kompetentsidel**. Suur eraldatus ja erinevatel rahvustel vahet tegemine põhjustab ka selle, et **usalduse tase** ettevõtte sees, selle erinevate harude vahel **on tajutult väike**. Samas seab rahvusvahelises ettevõttes ühe kultuuri töökus, kõrged oskused ja teadmised lati kõrgemale kõigi teiste kultuuride jaoks. See tähendab, et hoolimata konkreetse riigi keskmisest tasemest, **tuleb sobituda kogu ettevõtte vähemalt keskmise tasemega**.

3) Märgatavate erinevuste olemasolu ettevõtte osade ja inimeste vahel ja üksuste nende nn eraldiseisvus mõjutavad selgesti ka **infolevikut**. Nagu eelpool kirjeldatud on probleeme

üksteise mõistetavaks tegemisega, mistõttu eelistatakse teatud juhtudel edastada infot teisest rahvusest kolleegile kirjalikult. Teine aeglustav faktor on, et erinevates riikides on inimeste töötempo ja reageerimisaeg küllalt erinevad. Näiteks Soomes soovitakse alati põhjalikult ette valmistuda, omada koosolekute teemadega tutvumiseks varakult materjali, reflekteerida jne. Eestis sageli püütakse teha kõike jooksvalt, kiiresti reageerides ja edasi liikudes.

4) Positiivses situatsioonis on **erinevused tegelikult õppimisvõimalus** nii ettevõttele kui selles töötavatele inivididele. See on võimalus saada ettevõttesse juurde erinevaid kompetentse, täiustada pakutavat teenust teadmiste ja oskustega, mida ühest riigist korraga ei pruugi leida. Samuti aitavad kõige paremas situatsioonis erinevad mõtlemisviisid jõuda arutelu läbi **parimate ja ehk loominguliste lahendusteni**, mis võiksid olla kogu ettevõtte potentsiaali rakendamisel selle tegelikuks trumbiks ja jõuks.

*„Ma arvan, et see on hetkel üks kõige olulisemaid asju, et me tunneme, et kõik riigid ja inimesed on inimesed... nad nagu teavad erinevaid asju, me saame neid integreerida ja me muutume isegi võimsamaks ettevõtteks või persooniks või indiviidiks. Et sa saad alati kelleltki teiselt midagi õppida.“ – FI-tugi-13*

### 3.3 Väärtuste ettevõttesisene kommunikeerimine

Nortali brändi ametlikud ja välja kommunikeeritud väärtused on meeskonnavaim, innovatsioon, tulemused ja kirg. Ettevõtte tunnuslause aga ütleb: „Nordic values. Talented professionals.“ Uurides, milliseid väärtusi tajuvad ettevõttes Nortali töötajad kerkis ametlike kirjapandud väärtuste kõrvale ka mitmeid teisi, mida intervjueritavad pidasid vajalikuks esile tuua. Järgnevalt on ära toodud ettevõtte tajutud, Põhjamaised ja töötajate endi jaoks olulised väärtused. Samuti esitatakse tulemused väärtuste kommunikatsiooni ja esimestega suhestumise kohta.

#### 3.3.1. Ettevõtte tajutud väärtused

Järgnevalt on ära toodud ülevaade kõigist väärtustest, mida Nortali intervjueritud töötajad ettevõttes tunnevad valitsevat. Nende seas on esindatud nii ettevõtte ametlikud väärtused kui ka need mida töötajad tunnetavad organisatsioonikultuurist või oma kohalikust kultuurist, juhtkonna suhtumisest jms lähtuvalt. Kui Nortali Eesti töötajad toovad välja mitmeid väärtusi, mida nad tunnetavad ehk eksisteerivad organisatsioonikultuuris, siis Soome ja Leedu töötajad on lähtunud enam ametlikest väärtustest ja nimetavad muid lisanduvaid väärtusi vähem kui



eestlased. Laias laastus võib jagada nimetatud väärtused kolmeks: sissepoole suunatud väärtused, väljapoole suunatud väärtused ja sotsiaalsed-ühiskondlikud väärtused. Viimased võib paigutada nii eraldi kategooriasse kui ka sisemiste väärtuste alla kuuluvaks. Väärtused ei ole ei tabelis ega järgnevas analüüsis esitatud tähtsuse järjekorras. Lisanduvaid näiteid leiab töö lisast (Lisa 3.9).

**Tabel 3. Tajatud väärtused ettevõttes Nortal.**

Sotsiaalsed-ühiskondlikud-kultuurilised väärtused	Sissepoole suunatud väärtused	Väljapoole suunatud väärtused
	Initsiatiiv	Kliendikogemus
	Enesearendamine, -areng	Kliendiinfo hoidmine
	Koostöö, meeskonnavaim	
Kõva töötegemine		
	Kirg/Ambitsioon	
	Innovatsioon	
	Inspireerivad inimesed, talendid	
Töötajate hoidmine		
	Oportunism/Agressiivsus	
	Ühisüritused, sotsiaalne suhtlus	
Pere		
	Tulemused	
	Kogemus	
	Loovus	
Avatus ja ausus		
	Käte külge panek	

**Initsiatiiv, käte külge panemine** – Initsiatiivi võiks ühendada väärtusega, mis siinkohal kannab nimetust „käte külge panemine“. Erinevus on selles, et rääkides initsiatiivist võime silmas pidada ettevõtet tervikuna, aga ka selle igat töötajat eraldi. Käte külge panemisest räägib aga Eesti juht, kes peab sellega silmas eelkõige juhtkonna ja juhtide maalähedust, asjadega kursis olemist ja reaalses sisulistes tegevustes kaasa löömist.

*„Nad ei juhi ainult oma meeskondasid, aga tunnevad aktiivselt huvi, mida me tegelikult teeme ja nad mõtlevad iga oma aju osaga, kuidas seda kasvatada, kuidas teha seda klientide jaoks paremaks, kuidas teha organisatsiooni paremaks nende töötajate jaoks, kes meil on.“* – EE-juht-6

**Innovatsioon ja loovus** – Innovatsioon kui Nortali üks avalikke väärtusi, on teada kõigile intervjueeritavatele. Oluliseks peetakse ka loomingulisust või loovust, mis innovatsioonile selgelt kaasa aitab. Samas peab Nortali üks juhtidest innovatsiooni isegi mitte eraldiseisvaks väärtuseks, vaid osaks nendest inimestest, kes ettevõttes töötavad.

**Kirg ja motivatsioon** – Nortali ametlik väärtus – kirg – leiab mitmel korral koha intervjueeritavate jutus. Inimestele Nortalis meeldib see, mida nad teevad, seepärast teevad nad seda ka hästi ja motiveeritult. Ollakse oma eriala fännid, mistõttu võibki öelda, et tööd tehakse kirega. Oma tegevuse armastamine tähendab ka seda, et ei olda igapäevatööst väsinud, seda peetakse oluliseks ja nauditavaks.

*„Siis ma arvan, et kirg... kirg selle vastu, mida me teeme. Et me ei ole väsinud asjade tegemisest ja me ei ole siin ainult sellepärast, et sul peab olema töö. Sa pead tundma, et see on oluline asi.“* – FI-juht-8

**Ambitsioon, agressiivsus ja oportunism** – Ettevõtte soovib, et inimesed oleksid ambitsioonikad – valmis vastu astuma järjest suurematele väljakutsetele, riskima, jõuliselt püüdma saavutada sedagi, mis esialgu võimatu või võõras näib. Ambitsioonikusest, aga ka selleks vajalikust agressiivsusest ja oportunismist räägivad intervjuudes peamiselt Eesti juhid, kes soovivad sarnast suhtumist näha tõusvas joones ka oma töötajate seas.

*„Nii et ma arvan, et põhiline asi, mida me tegelikult praegu püüame inimestesse süstida, on ambitsioonitase. Okei, võib-olla saab seda vaadelda kire osana, mille me oleme praegu defineerinud, aga see on rohkem olemine õnnelik äriiga, mis meil praegu on, ei, aga olla agressiivsem, olla ambitsioonikam ettevõtte kasvu jaoks.“* – EE-juht-6

**Tulemused** – Nii ametlik kui Nortali töötajate poolt välja toodud väärtus on tulemused. Ettevõtte peamisi eesmärke on saavutada häid tulemusi nii lühikeses kui pikas perspektiivis, äriüksuste sees ja ettevõttes tervikuna. Väga oluline on töö ja tulemuste juures niisiis ka **kvaliteet**. Nortali töö ja teenused peavad olema garantiiga, et tehtud töö on makstud raha kindlasti väärt.

**Inspireerivad inimesed ja professionaalne talent** – Suur osa sellest, miks ettevõttes töötamist väärtustatakse, on huvitavad, targad ja meeldivad kolleegid, kes on andekad, kellega on hea koostööd teha.

*„Ma arvan, et paljud inimesed on siin teiste inimeste pärast, kaasa arvatud mina. Kolleksioon tarkadest inimestest, kellega sa saad teha rohkem kui sa saaks kuskil mujal ise. See on üks võtmeasju, ma arvan, mis hoiab inimesi siin ja toob uusi inimesi.“ – EE-juht-10*

**Koostöö ja meeskonnavaim** – Leitakse, et kohalikul tasandil edeneb meeskonnatöö väga hästi, hoitakse ühte ja töövaimu on selgesti tunda. See muudab töötegemise meeldivaks ja põnevaks kogemuseks. Paaril juhul toodi sarnaseid näiteid rahvusvahelise meeskonnaga projektidest. Mitmel korral mainitakse, et meeskonnavaim on töötaja jaoks kõige olulisem väärtus, mis ühtlasi tagab head tulemused ja kvaliteedi tööandjale ja ettevõttele tervikuna.

*„Ma arvan, et meeskonnavaim on kõige olulisem. /../ kui meeskond ei hoiu kokku, on IT-s võimatu midagi väga väärtuslikku teha.“ – EE-spetsialist-14*

**Töötajate hoidmine ja väärtustamine** – Nii ühiskondlikul tasandil kui ettevõtte sees on oluline, kuidas ettevõtte oma töötajatesse suhtub, kas ja kuidas neid hoiab, väärtustab. Nortalis tunnistatakse, et inimesed oma teadmiste ja oskustega on ettevõtte peamine ressurss ja vara. Töötajate väärtustamist tunnevad eelkõige Eesti töötajad. Tuntakse hirmu aga tuleviku pärast ja kardetakse, et olukord muutub, organisatsioon muutub kaugemaks, anonüümsemaks ja inimesed pole selles enam prioriteet. Üks Soome töötaja leiab, et inimeste hindamine ja hoidmine peaks kindlasti olema ettevõtte väärtus, kuid reaalsus on tõenäoliselt hoopis midagi muud.

*„Ma arvan, et üks olulisi oleks, ma ei tea, kas see on ametlik või mitte, aga töötajatest hoolimine. Nii et kui läheb raskeks, siis ei lastaks koheselt neid, keda ei vajata, lahti. /../ See oleks minu jaoks oluline väärtus. Ma kardan, et see pole tõenäoliselt tõsi /../“ – FI-spetsialist-3*

**Enesearendamine ja –areng** – Tuuakse välja, et inimestel on võimalus osaleda koosolekutel ja et nende arengusse panustatakse nii aega kui raha. Seega on samuti tegemist ettevõtte ühe prioriteedi või väärtusega.

**Hea atmosfäär, organisatsioonikliima** – Eelkõige ettevõtte Tartu kontori töötajad toovad välja, et töö juures on oluline ka sotsiaalne pool – et organisatsioonikliima oleks meeldiv, et inimesed ei oleks pinges, vaid tunneks ennast tööl ja kolleegide seltsis hästi ja vabalt. Töö peab olema meeldiv ja inimestele sobima ja hõlmama endas ka teatud määral lõbu. Leedu

spetsialistki rõhutab, et on oluline, et Nortali Vilniuse kontoris ollakse justkui perekond – korraldatakse ühiseid üritusi, suheldakse vabas õhkkonnas ja usalduslikult, justkui sõpradega.

**Kõva töötegmine ja asjade lõpule viimine** – Nortali üks suur sisemisi väärtusi, mida võib lisaks organisatsioonikultuurile ka intervjuueeritute kultuuridest tulenevaks pidada, on kõva töötegmine. See tähendab, et inimesed on motiveeritud, töövalmis, aga ka, et kõik käsile võetud projektid viiakse lõpuni. Kui tööügamist võib pidada ettevõtte siseseks aga ka ühiskondlik-kultuuriliseks väärtuseks, siis töö lõpule viimine on nii ettevõtte sisemine põhimõte, kui kliendile antav garantii.

*„/./ üks asi, mis mulle on meeldinud on see, et Webmedia omal ajal, nüüd Nortali teeb asjad ära. Me viime asjad lõpuni. See kõlab kuidagi väga lihtsakoeliselt, aga mitte iga Eesti IT-ettevõtte ei saa sellega uhkustada.“* – EE-juht-2

**Kliendikogemus ja kliendiinfo hoidmine, ausus** - Väljapoole suunatud väärtusi on kindlasti kliendipõhisus. Kliendi väärtustamist iseloomustab ka see kuivõrd oluline teema on kliendiinfo hoidmine, selle õige käsitlemine ja kaitsmine. Eelnevate punktidega on tugevalt seotud ka aususe ja usalduse printsiip, lähtudes eelkõige kliendisuhete pinnalt. Aususest räägitakse eelkõige otsekohesuse ja klientidele tõe rääkimise võtmes.

*„/./ Nii et ma arvan, et, et üks peamistest väärtustest, mida ma olen siin kogenud, on olla aus. /./ Kui sul on keeruline küsimus, kui sul on küsimus, millele sa ei tea kindlat vastust, siis sa ütled, et ma ei tea, aga ma võin välja mõelda.“* – LT-spetsialist-16

**Perekond** – Üks Nortali töötaja toob välja ka, et ettevõtte väärtustab perekonda ja näitab seda võimaldades perega töötajatele paindlikke tingimusi.

**Rahvusvahelisus** - Ka see, et ettevõtte on rahvusvaheline, on osadele intervjuueeritavatest omaette väärtus. Rahvusvahelisus tagab, et ettevõtte töötajatel on huvitavaid ja motiveerivaid liikumisvõimalusi ettevõtte sees.

### 3.3.2. Nortali Põhjamaised väärtused (Nordic values)

See, mida tähendavad Nortali tunnuslauses Põhjamaised väärtused, on intervjuueeritavate jaoks keerulisem küsimus ja ajas nii mõnegi esialgu segadusse. Leidus neid, kes kinnitasid, et tegemist on vaid väljapoole suunatud reklaamlausega, mistõttu pole sisu ettevõtte sees oluline, aga ka neid, kes tunnistasid, et pole varem sellele mõelnud, kuid peavad seda tegelikult

oluliseks küsimuseks. Seda eriti situatsioonis, kus Põhjamaiste väärtuste alla koonduvad kokku väga erinevad riigid, millest enamikku tegelikult Põhjamaade alla ei liigitata. Nortali Põhjamaiseid väärtuste interpretatsioonis langevad teatud märksõnad kokku eelmises punktis toodud tajutud väärtustega. Nendele on lisandunud aga mõned teemad, millest eelnevalt eraldi väärtustena juttu ei olnud. Tabeli koos lisaselgituste ja näidetega leiab tööde lisadest (Lisa 3.10). Järgnevalt on ära toodud peamised märksõnad ja lühidalt selgitatud, mida pidasid Nortali töötajad ettevõtte Põhjamaisteks väärtusteks:

- 1) Põhjamaine päritolu;
- 2) Kokkuhoidmine, mitteformaalsus;
- 3) Kvaliteet ja garantii;
- 4) Professionaalsus, tasemel töö ja töötajad;
- 5) Ratsionaalsus ja põikpäisus;
- 6) Planeerimine ja organiseeritus;
- 7) Arenemine;
- 8) Head töötingimused ja inimeste kohtlemine.

1) Kõige otsesem tõlgendus, mille töötajad Põhjamaistele väärtustele omandasid, oli ettevõtte ja selle töötajate **päritolu**. 2) Leedu spetsialisti jaoks tähendab Põhjamaisuus aga eelkõige **kokkuhoidmist, turvalisuse ja peresse kuulumise tunnet**.

*„Põhjamaised väärtused tähendavad minu jaoks, et me tuleme sellest, noh, Põhjamaalt ja me oleme aus ja töökas rahvas.“ – FI-tugi-12*

3) Põhjamaid seostatakse sealjuures selliste väärtustega nagu **töö kvaliteet ja garantii** – tehtud töö on usaldusväärne, korralik ja tasemel. Kvaliteetse tööga seondub aga ka kõrge hind, mida heade tulemuste eest tuleb paratamatult maksta. Seega kajastavad ettevõtte Põhjamaised väärtused töötajate arvates kvaliteeti ja selle väärilist hinda. Väga tihedalt on eelmise punktiga seotud ka **aususe** ja **läbipaistvuse** põhimõtted. Oma sõnast peetakse kinni, kliendil ei tule karta petmist ega hämaraid töövõtteid ning selle üle ollakse uhked.

*„Ma arvan, et sellel juhul on see usaldusväärsus. Põhjas on meil kogu maailma kõige usaldusväärsem käepigistus. Kui me midagi ütleme, kui me lubame midagi, võid olla enam või vähem kindel, et see juhtub.“ – FI-juht-4*

4) Eelneva saavutamiseks on tarvilik, et ettevõtte töötajad oleks usaldusväärsed professionaalid, kes saavad edukalt neile usaldatuga hakkama. Nad teevad head koostööd üksteisega ja klientidega. Samuti peitub väljendi taga **Põhjamaine töökultuur**, mis tähendab järjepidevust, kõva tööd, mis tagavad tulemuse ja edu. Nii on Põhjamaised väärtused seotud otseselt Põhjamaade kultuuriga, kus töö tegemine ja vaeva nägemine on ajalooliselt au sees.

*„Et meil on selline pikaajaline töökultuur ja ikkagi töökad ja toimekad inimesed. Et ei ole niimoodi, et tuleb siin märja lapi ja harjaga ajada tööle, vaid selline ütleme kindlus või nii öelda sissetöötatud rada või teatakse, et kui me vaatame soomlasi, rootslasi või norrakaid, siis nad on ikkagi inimesed, kes tööd teevad ja kes on ütleme siis oma ala professionaalid. /../  
“ – EE-juht-2*

5) Ühiskonnast tulenevad Põhjamaiste väärtuste või tunnustena ratsionaalsus ja järjepidevus, mis võib välja jõuda **põikpäisuseni**. See tähendab ka siinkohal, et ollakse valmis eesmärgi nimel läbi minema mitmetest raskustest ja saavutama ka toore jõuga seda, mida soovitakse.

6) **Süsteemid, organiseeritus ja planeeritud tegutsemine** kuuluvad intervjueeritavate arvates samuti Põhjamaiste väärtustega kokku. Leitakse, et ettevõttele on omane teha plaane, luua süsteeme ja neid plaanipäraselt jälgida, mistõttu kõik töötab kenasti, sujuvalt ja kiiresti.

7) Leedu tugitöötaja jaoks seostuvad nimetatud väärtused aga eelkõige edasimineku, **arengu ja uuendustega**. Põhjamaine väärtus on niisiis **edumeelsus**, uued ideed, teenused jms.

*„Põhjamaised väärtused on kõige lähedamalt, mida mina näen või mis mulje mul on, on areng, kasvamine, edasi minemine mõnede innovaatiliste ideede kasvatamine, millegi uue loomine, huvitavate teenuste või projektide loomine.“ – LT-tugi-5*

8) Leedu juhid peavad oluliseks väärtuseks aga **töötajate kohtlemist ja olukorda ettevõttes**, mis on riigiti väga erinev. Meeldib on töötada heas ettevõttes, kes oma töötajatest hoolib, käitub ausalt ja usaldusväärsetl kõiges, mis puudutab hüvesid, palku, töölepingut ja muud. See tähendab, et töötajaid hinnatakse vääriliselt, neile luuakse head ja mugavad töötingimused – liigutakse soovitud suunas ehk aeglasemalt, aga järjekindlalt ja targalt.

*„Nii et nende [Serbia, Rumeenia töötajate – autori täpsustus] jaoks tähendab Põhjamaine juba erinevaid tingimusi, tagatiste olemasolu, et sind asutatakse inimesena, töötajana.“ – LT-juht-7*

### 3.3.3 Olulised väärtused Nortali töötajate jaoks

Rääkides endale isiklikult olulistest väärtustest, mis ühes ettevõtte peaksid valitsema, kerkis esile teemasid, mida eelmiste punktide juures ei mainitud. Nortali ametlikest väärtustest nimetati selles kategoorias vaid meeskonnavaimu, kaudselt huvitava töö kaudu ka kirge. Lisandus laiemaid väärtusi nagu keskkonnasäästlikkus, võrdsus, arvamus- ja usuvabadus jms. Järgnevalt on märksõnade ja lühikeste selgituse abil ära toodud peamised väärtused, mis on olulised Nortali töötajatele, tabeli lisaselgituste ja –näidetega leiab töö lisast (Lisa 3.11):

- 1) Head ja inspireerivad kolleegid/hea meeskonnatöö;
- 2) Huvitav töö, areng, palk;
- 3) Austus, väärtustamine ja usaldus;
- 4) Paindlikkus, vabadus;
- 5) Arvamusevabadus, konkreetsus;
- 6) Konstruktiivus ja positiivsus;
- 7) Individualism vs kollektivism;
- 8) Ettevõtte rahvusvahelisus;
- 9) Muud (ühiskondlikud) väärtused.

1) Nortali töötajate jaoks nii Eestis, Soomes kui Leedus on olulised **head ja huvitavad kolleegid**, kellega koostööd tehakse, ning **meeskonnavaim**, mis ettevõtte sees erinevates osades tekib. Hinnatakse omavahelist head läbisaamist, üksteise toetamist ja austamist.

*„Loomulikult mind isiklikult motiveerib töökeskkond, kus on motiveeritud inimesed ja hea meeskonnavaim.“ – FI-juht-8*

2) Tähtis on, et töö oleks huvitav ja rahuldustpakkuv, et sellega kaasneksid **arenguvõimalused** ja et **palk** oleks konkurentsivõimeline. Oluline on, et töö ja keskkond areneksid edasi, et tegemist poleks staatilise, vaid palju võimalusi pakkuva keskkonnaga. Ametliku väärtusega „**kirg**“ sobib kokku ühe Eesti töötaja arvamus, mille kohaselt peab töötajatel olema see säde, mis paneb neid tahtma oma tööd hästi teha.

*„Ma pole kindel, kuidas seda väärtuseks panna, aga selline entusiasm, et me tahame teha, mida me teeme.“ – EE-spetsialist-1*

3) Mitmel korral mainitakse fundamentaalse väärtusena töökohal austust. Iga inimene väärrib asustust just sellena, kes ta on, ja sellest ei saa mööda vaadata. Sama oluline on eelkõige Soome töötajate hinnangul usaldus.

*„Ma ütleks, et austus, usaldus on paar väärtust, milleta ma tunnen, et ma ei suudaks elada. Nii et kui on usalduse puudus ja austuse puudus, ei taha ma sellises keskkonnas töötada.“ – FI-juht-9*

Mainitakse isikliku olulise väärtusena ka, et ettevõtte, milles tema töötab, peab taga ajama **kvaliteeti**. On väga oluline pakkuda väärt tooteid ja teenuseid. Seega on Nortali töötajate jaoks oluline oma töö ja tegevusega kliendile midagi reaalselt väärtuslikku pakkuda.

4) Ühtlasi hindavad töötajad seda, kuidas ettevõtte oma töötajate eest hoolitseb, milliseid lisavõimalusi neile pakub. Näitena mainitakse **lõbu ja tuge** töökohal. Samamoodi väljendub usaldus töötaja vastu **tööaja ja töötingimuste paindlikkuses**. Soome töötajad räägivad paindlikkusest eelkõige usalduse võtmes, et kui tööülesanded ja vastutusalad on selged, peaks juhid töötajaid piisavalt usaldama, teades, et nad on oma ala eksperdid, võimelised pädevaid otsuseid tegema ja iseseisvalt oma töö kenasti lõpule viima.

*„Kui mulle on antud mõni vastutus, tahan ma, et mul oleks piisavalt ruumi töötada nii nagu ma olen parim, et selle ülesandega toime tulla ja ma olen valmis laskma ka teistel seda ülesannet täita. Aga ma tahan, et oleks usaldus, et kui ma teen seda hästi, siis ei pea ma iga liigutuse jaoks küsima kelleltki teiselt luba.“ – FI-juht-8*

5) Ettevõttes peab valitsema ka teatud **sõnavabadus**. Inimesed näevad asju erinevalt ja see peaks olema intervjueeritavate hinnangul ettevõttes aktsepteeritud. Töötajatel peab olema võimalus arvamust avaldada ja oma seisukohad välja öelda, isegi juhul kui need teiste omadega kokku ei lähe. Vastaspool peaks olema valmis neid arvamusi kuulama ja hindama. Soovitakse, et kommunikatsioon oleks **aus, otsekohene, vahetu, mitte väga bürokraatlik**.

*„Nii et ma arvan, et oma kolleegide arvamuste kuulamine ja hindamine. See on midagi, mis ma tunnen, et on oluline.“ – FI-juht-4*

6) Väärtuseks peetakse sedagi, kui raskes olukorras suudetakse säilitada **positiivsus ja konstruktiivne lähenemine** selle asemel, et otsida süüdlasi, näidata asju tumedates toonides. Oluline on inimestele infot anda ja hoida neid arengutega regulaarselt kursis.



*„Ja see on ka, et kui sa ühe korra informeerid, et see on halvas seisukorras, siis on oluline jätkata informatsiooni andmist kuni see on paranenud ja ka hoiatada ja öelda, et sellega nüüd tegeletakse.“ - FI-juht-8*

7) Arvamused lähevad lahku küsimuses, kuidas ettevõttes eesmärged saavutada. Kui üks Eesti äriüksuse juht leiab, et temale on kõige **olulisem vaid oma** äriüksus, oma meeskond ja tulemused, siis on Soome töötajaid, kes toovad vastupidiselt välja, et on puhuti valmis oma meeskonda ja tulemusi ettevõtte **üldise heaolu nimel ohverdama**. Samamoodi leitakse, et ka otsuste tegemisel ja ettevõtte juhtimisel peaks olema kaasatud rohkem inimesi, info peaks liikuma avalikumalt ja laiemalt, sest organisatsiooni liikmed on ometi kõik ja **kõik soovivad ennast selle osana tunda**.

*„Noh, on erinevad jaotised ja organisatsioonilised struktuurid organisatsiooni sees, nii et me peaks alati meeles pidama, et kuidas nad tervesse organisatsiooni suhestuvad, mitte ainult see väike saar, millel sina oled.“ – FI-juht-9*

8) Mitmed töötajad toovad välja, et **ettevõtte rahvusvahelisus** on nende jaoks väärtus iseenesest. See annab neile tunde, et ollakse osa millestki suuremast, lubab neil olla uhke, et ettevõtte on jõudnud kaugele, suudab teha asju ära teisteski maades. Lisaks pakub rahvusvaheline ettevõtte töötajatele rohkem võimalusi nagu liikumine riikide vahel ettevõtte sees. Leedu spetsialist toob välja, et ettevõtte rahvusvahelisus on tema jaoks väärtus, sest avaldab märgatavat mõju kogu ettevõtte organisatsioonikultuuriline, suhtumisele – maailmavaade on avaram, tolerantsem.

*„Nii et ma arvan, et suurim erinevus väikeses ettevõttes, tüüpilises Leedu ettevõttes ja Nortalis töötamise vahel on see, et Nortal on rahvusvaheline ettevõtte, nii et meie juhtkond kohtub teiste meeskondade juhtkonnaga ja see muudab ka natuke meie kohalikku mõtlemist ja see paneb meid laiemalt mõtlema ./.“ – LT-spetsialist-16*

9) **Pere** kui väärtust märgitakse intervjuudes ühel korral, seda nii ettevõttes eksisteerivaks väärtuseks kui ka isiklikuks prioriteediks. Sama töötaja toob lisaks veel välja ka, et talle on oluline, et ettevõttes austataks inimeste **religiooni, seksuaalset orientatsiooni ja lastakse olla inimestel sellised nagu nad olla soovivad**. Samuti tuleks tegeleda **keskkonnateemadega**, sest see huvitab tänapäeval paljusid.

### 3.3.4. Nortali ametlike ja tunnetatud väärtustega suhestumine

Töötajate suhtumine Nortali väärtustesse ja nendega samastumine ei ole ettevõtte lõikes ühtlane. Vastajad jagunevad väga laialt üldistades gruppidesse, kus oldi kas väärtustega rahul, tunnetati konflikte ja erinevusi, peeti väärtusi ebaoluliseks või peeti väärtusi vaid kliendile suunatuks. Järgnevalt ongi intervjueeritavate erinevad arvamused ja lühikeste selgituse kaupa välja, tabeli lisaselgituste ja –näidetega leiab töö lisast (Lisa 3.12):

- 1) Rahulolu ja samastumine;
- 2) Väärtused ühendavad;
- 3) Väärtused tulenevad juhtkonnast;
- 4) Konfliktid väärtustes;
- 5) Ebaoriginaalsus;
- 6) Väärtuste ebaselgus;
- 7) Pigem teod kui väärtused;
- 8) Põhjamaised väärtused suunatud kliendile;

1) Ettevõtte väärtustega **rahulolemist** rõhutavad mitmed intervjueeritavad. Leedu töötaja toob välja, et põhjamaine ärikultuur, on temale meelepärane, mistõttu eelistab võimalusel töötada sellises firmas. Nortalis on tegemist selge Põhjamaise organisatsioonikultuuriga. Ettevõtte väärtused – nii sisemised kui välised – ühtivad sellega, mida töötaja ise tahab ja väärtustab. Ka eestlased ja soomlased suudavad oma tõlgenduse kohaste Põhjamaste väärtustega hästi samastuda - see on loomumane, **sisseharjunud väärtuste ja käitumisnormide kogum**.

*„Mina tahaks sellises firmas töötada, kui oleks valik Skandinaavia ettevõtte ja näiteks USA ettevõtte või mõne muu vahel, mina isiklikult oleks lähemal Skandinaavia tüüpi väärtustele. Need Põhjamaised väärtused rõhuga arengule, talendi otsimisele, püüdega leida ja kasvatada igas töötajas väga suurt potentsiaali, see on mulle väga lähedane.“ – LT-spetsialist-5*

2) Sarnaselt leitakse, et ettevõtte **väärtused ühendavad** selle erinevaid osi, annavad ühtekuuluvustunde ja sarnase stardipositsiooni ettevõttes. Teised intervjueeritavad usuvad, et reaalsed väärtused ettevõttes on sama erinevad, kui eraldiseisvad ettevõtte harud eri riikides ja nendes toimuv. Tunnetatakse, et ametlikult peaks kõik kuuluma ühe brändi katuste alla, omama samu väärtusi ja kandma sama nime, kuid seni reaalsuses piisavat integreeritust olnud.

*„Me oleme endiselt eraldi üksused või eraldi riigid. Me ei ole kokku tulnud, olgugi et meil on sama bränd ja loomulikult väärtused ja kõik peaks olema sama.“ – FI-tugi-13*

3) Väärtuste kujunemisel on **suur roll ettevõtte juhil või juhtkonnal**, kes oma isikust tulenevate põhimõtete najal seavad paika ka ettevõttes olulise. Juhid on paratamatult **erinevad** nagu on erinevad ka nende juhtimisstiil ja isiklikud väärtused. Organisatsiooni väärtused, mis on tekkinud juhi mõjul, võivad olla nii kirjalikult üles tähendatud kui suulised või tunnetuslikud. Üks ettevõtte töötaja toob välja, et ettevõtte juhi vahetumisega on toimunud selge muutus ettevõttesisestes väärtustes. Tekkinud on nihe ettevõtte ametlike väärtuste ja tegelike käitumismallide vahel.

*„Näiteks üks vana väärtus, mis kindlasti eksisteeris, aga mida ei kirjutatud üles, oli riskantsete ambitsioonikate väljakutsete võtmine. Ja nüüd on seda kindlasti palju vähem. On palju vähem riskimist. On palju rohkem konservatiivset suhtumist.“ – EE-spetsialist-11*

4) Ettevõtte väärtuste puhul tajutakse ka **konflikte**. Ühelt poolt on probleemiks see, et Põhjamaade alla saab liigitada ettevõtte harudest ainult Soome, ehk Eestigi, teised riigid – Leedu, Rumeenia, Serbia jne sinna ei kuulu. Ka Eesti kuuluvust Põhjamaade hulka seatakse intervjuudes korduvalt kahtluse alla. Seega tekib mitmete riikide jaoks ettevõtte tunnuslause põhjal vastuolu, mis paneb teatud harusid ennast kõrvaljätutena tundma. Mida kaugemale riik Põhjamaadest jääb, seda **keerulisem** võib intervjuueeritavate arvates olla ettevõtte **ühiseid väärtusi jagada**. Tunnistatakse, et isiklikul tasemel on iga inimese väärtused erinevad ja pole võimalik, et need kõigil ettevõttes kattuvad. Tuleb välja, et usutakse, et Põhjamaiseid väärtusi ei tõlgendata samamoodi ka Eestis ja Soomes, mis omakorda teeb raskeks selle, et põhiväärtused oleksidki ettevõtteülesed ja omased.

Lisaks geograafilistele ja kultuurilistele küsimustele on mittekattuvusi ka **väärtuste tegelikes kehtivuses ja realiseerimises ettevõttes**. Tekib küsimus, kas mõni väärtus saab olla ettevõttes välja kuulutatud, kas on seda tarvis kultiveerida, kui tegelikud teod lähevad sellega vastuollu või seda ei ole päriselt võimalik saavutada.

*„Te justkui ütlete, et see on rahvusvaheline ettevõte, aga teie teod ütlevad teisiti.“ – LT-juht-7*

5) On neid töötajaid, kes leiavad, et Nortali välja reklaamitud väärtused on **liiga üldised, ebaoriginaalsed**, mistõttu pole nende väljahõikamisel eraldi väärtust või tulemust. On

arvamusi, et ettevõtte väärtused on stampsõnad, mis iseloomustavad turul pea kõiki samas vallas tegutsejaid, mistõttu ei eristuta, jäädakse liiga üldisele tasemele..

*„Ma olen väärtuste suhtes üsna skeptiline. Ma tahan öelda, et oma kodulehel väärtuste ütlemine, mis on väärtused kõigi jaoks nagu oma kliendiga aus olemine, oma parima andmine – see on väärtus iga professionaali jaoks.“ – LT-juht-17*

6) Probleem peitub ka selles, et mõtted, mis on väärtustena välja hõigatud, on tegelikult töötajate jaoks **ebaselged** – nad ei ole päris kindlad, mida on mõeldud. Tekib küsimusi, miks on üldse väärtused ettevõttes olulised ja **mida nendega peale hakata**. Leitakse, et kui rääkida Põhjamaistest väärtustest oleks **vajalik selgitustöö**, sest eeldatakse, et igal pool pole nimetatud väärtused ehk piisavalt omased ja mõistetavad, et nad tööle hakkaks.

*„Ma ütleks, et see liitumine ja integratsioon alles käivad ja... Minu jaoks pole terve ettevõtte väärtused nii selged.“ – FI-juht-9*

7) Leitakse, et ettevõttes polegi oluline see, mis on väärtustena kirja pandud, kuskil välja reklaamitud. Töötajate jaoks loeb reaalselt hoopiski see, kuidas neid koheldakse, millised on tegelikud töötingimused ja sisekliima ettevõttes. Seega peaksid väärtused **väljenduma eelkõige tegudes, mitte sõnades**. Äriettevõttes loeb lõppkokkuvõtteks see, mida reaalselt saavutada, millised on tulemused

*„Üks asi on see, mida ma ise tunnetan, aga need innovatsioon, meeskonnavaim, kirg ja tulemused – need on väga mõistlikud väärtused. Küsimus on selles, kui palju me suudame ka tegelikult nende järgi oma sihti seada.“ – EE-juht-2*

8) Mõned intervjuueeritavad peavad ettevõtte väärtusi pigem **välise kommunikatsiooni ja turunduse osaks**, millekski, millega ettevõtte sees reaalset kokkupuudet ei olegi. Ka juhid leiavad, et tunnuslauses sisalduv „Põhjamaised väärtused“ on mõeldud justkui garantiiks klientidele, kes seeläbi ootavad kvaliteetset teenust, ausust ja professionaalsust. Ühesõnaga on Põhjamaised väärtused see, mida ostab klient, mistõttu töötajad otseselt nende väärtustega ise samastuma ei peagi.

*„Ma ei saa sellega tegelikult samastuda, sest ma tahan öelda, et see osa ettevõtte üldkirjeldusest on minu jaoks rohkem PR. Sest ma tahan öelda, see on rohkem ütleme Omaani või Serbia klientide veenmine, et Põhja-Euroopal on positiivne maik.“ – EE-juht-6*

### 3.3.5. Väärtuste sisemine kommunikatsioon

Ettevõttesisesse väärtuste kommunikeerimise kohta on intervjueeritavatel mitmeid mõtteid ja arvamusi. Kokkuvõttes ollakse seisukohal, et väärtuste tegelikuks toimimiseks ja paremaks mõistmiseks on oluline, et neist ettevõtte sees rohkem räägitaks. Järgnevalt on intervjueeritavate peamised mõtted väärtuste sisemise kommunikatsiooni kohta märksõnade ja selgituste kaudu ära toodud, tabeli lisaseletuste ja -näidetega leiab töö lisast (Lisa 3.13):

- 1) Tulevad esile kaudselt läbi ettevõtte tegevuste;
- 2) Toimub vähemalt kohalikul tasemel;
- 3) Väärtustes ja/või kommunikatsioonis on vastuolud;
- 4) Väärtuste kommunikeerimine on oluline;
- 5) Väärtusi ei kommunikeerita;
- 6) Väärtuste kommunikeerimine pole oluline.

1) Ettevõtte väärtused jõuavad töötajateni läbi **ettevõtte tegevuste, juhtkonna suhtumise ja käitumise**. Otseselt väärtustest ettevõtte sisekommunikatsioonis ei räägita, kuid leitakse, et sisemine infolevik **toetab olemasolevaid väärtusi**. Konkreetseid näiteid tuua või selle toimimist selgitada aga ei osatud. Teatud väärtused või pigem tegutsemismallid on tinginud ka ettevõtte tegutsemisvaldkonnast ja äri iseloomust. **Puuduvad konkreetsete sõnumid**, sihitud püüd väärtusi ettevõtte sees kommunikatsiooni abil edastada, pigem peaksid väärtused **kumama läbi tegevuste ja kommunikatsiooni**.

*„Nii et mitte iga päev väga otse, aga on palju kaudseid viise, kuidas neid väärtusi toetatakse.“ – LT-juht-7*

2) Leedu spetsialist toob välja, et Leedu tasemel korraldatakse koosolekuid, kus arutatakse, kuidas Nortali lähed, aga ka mis on **ettevõtte ja klientide jaoks oluline**, mida täiustada. Seesugused kohtumised toimuvad vabamas õhkkonnas, annavad ühtekuuluvustunde ja on meeldetuletuseks selle kohta, mida ettevõttes kõige enam väärtustatakse.

*„Nii et meil olid need sisemised arutelud ja see kommunikeerimise meile teadmist, et see on oluline, see pole eriti oluline ja see on, mida me kõige enam väärtustame ja see on vahe mõtlemises, mida kliendid ootavad ja mida me teeme.“ – LT-spetsialist-16*

3) Hoolimata eelpooltoodust, tajutakse kohati, et sõnutsi kommunikeeritu ja lubatu ei lähe alati reaalsuse, tegudega kokku. Samuti toob üks Soome juht välja, et hetkel on väärtused ettevõttes välja kommunikeeritud vaid sõnadena ehk neil puudub tegelik tugi.

*„Ma ei taha kõlada liiga järsult, aga nad... Võiks vaielda, et hetkel on need ainult sõnad. Peaks olema rohkem sisendit. Nüüd kui meil on need väärtused, peaks olema neile rohkem rõhumist. See peaks tõesti olema võtmeasi, mida öeldakse igal pool ja kogu aeg.“ – FI-juht-9*

4) Mitmed intervjueritavad leiavad, et **väärtuste kommunikeerimine ettevõttes on oluline**, seda tuleks kindlasti teha. Üks alus sellele on lootus, et ühiste väärtuste, missiooni, visiooni intensiivsem edastamine aitab ettevõttel muutuda ühtsemaks, integreerida paremini grupi erinevaid harusid tervikuks. Senine kommunikatsioon on puudulik, teha tuleks rohkem. Intensiivsem ja aktiivsem väärtuste kommunikatsioon aitaks omakorda paremini organisatsiooni sulanduda selle uutel liikmetel. Samuti toob üks Soome juht välja, et väärtuste kommunikatsioon peaks alguse saama juhtkonnast – sealt peaks tulema initsiatiiv väärtusi aktiivselt kõigile meelde tuletada. Ettevõtte organisatsioonikultuur kujuneb välja küll pika aja jooksul, kuid selle teadlikust kujundamisest juhtkonna poolt on kahtlemata kasu. Väärtuste kommunikatsioon praegu toimub, kuid tõenäoliselt ettevõtte harudes erinevalt, läbi kohaliku kultuuriprisma ja traditsioonide.

*„/./ see vajab ettevõtet, tippjuht, kes tuletaks pidevalt ettevõtte väärtusi meelde. See on see, mis loob ettevõtte kultuuri. Nii et mida rohkem seda on, seda rohkem see ühendab././ Nii et pärast ühinemist, ma ütleks, et teatud määral on üritatud ühendada või formaliseerida ettevõtte kultuuri, aga veel on tööd teha.“ – FI-juht-9*

Kui tuuakse välja, et praegu on riigiti püütud oma üksuse sees teatud lugusid rääkida või väärtusi selgitada, siis tegelikult oleks kõige suurem abi **grupiülesest kommunikatsioonist**. Abi võib olla uudiskirjast, aga väga oluline on, et infot **korrataks regulaarselt**, sest paratamatult kipuvad teatud asjad inimestel ununema ning organisatsioonis toimub palju muudatusi – inimesed lahkuvad ja liituvad, vahetavad positsioone.

4) Teised intervjueritavad leiavad aga vastupidiselt, et reaalselt väärtuste kommunikeerimisega ettevõttes **ei tegeleta**, need **ei jõua piisaval määral töötajateni** või **ei kinnistu**. On küll seletatud üldsõnaliselt ja kohalikul tasemel, kuid konkreetseid näiteid töötajad vastavatest kordadest tuua ei osanud. Kui ettevõtte oma väärtusi üheselt terves

ettevõttes ei kommunikeeri, võib olla üsna kindel, et **samanimeliste väärtuste alla eksisteerib palju erinevaid inimeste tõlgendusi** ja ettevõtte väärtusi mõistetakse erinevalt.

*„/./ Nii et ma ei arva, et väga avatult on kommunikeeritud, mida need ettevõtte jaoks peaksid tähendama. See on igati enda arvamus hetkel, nii et ma olen üsna kindel, et need on üsna erinevad.“* – FI-spetsialist-3

Töötajad ka ise mõistavad, et nende interpretatsioon väärtustest ei pruugi olla see sama, mida juhtkond silmas on pidanud, kuid kuna selgitamist ei ole olnud, pole ka teisi lähtepunkte.

*„Kõik, mida ma just ütlesin, on minu poolt puhas spekulatsioon. /./ Ma pole näinud mingit tegelikku kommunikatsiooni, et mida see tähendaks ja kas minu interpretatsioon on õige või mitte.“* – EE-spetsialist-11

5) Arvamus lahkneb ka küsimuses, kas väärtuste sisemine kommunikatsioon ettevõttes on oluline. Eelpooltoodud näited eelkõige väidavad, et on. Samas leidis mitmeid intervjueeritavaid, kes ei pidanud seda oluliseks. Üks mure oli, et kuna ettevõtte **põhiväärtused on tüüpilised turul**, siis on need Soome juhi arvates muutunud iseenesestmõistetavaks ja neid pole tarvis üle korrata. Samuti leiab ta, et vähemalt Soomes inimesed juba automaatselt käituvad ja mõtlevad soovitud viisil.

*„Aga mõned on endiselt nii ilmsed, et pole vajadust neid korrata, sest inimesed automaatselt käituvad ja toimivad nii nagu meie väärtused ütlevad.“* – FI-juht-4

Tulemuste peatükis kerkis üles mitmeid teemasid sealhulgas positiivseid jooni, valukohti, aga ka vastakaid arvamusi mitmetes erinevates küsimuses. Järgnevalt on proovitud käsitletud tulemused omavahel ja teooriaga seosesse viia, et selgitada, kuidas rahvusvahelises Nortali sisekommunikatsioonis esile tuleb ja kuidas sellega arvestada võiks.

## 4. Järeldused ja diskussioon

Käesolevas magistritöös püstitasin eesmärgiks jõuda arusaamale, kuidas rahvusvahelise ettevõtte Nortali töötajad kolmes riigis tajuvad ettevõtte sisekommunikatsiooni, organisatsioonikultuuri, sealhulgas kultuurierinevusi, väärtusi ja mida tuleks sealjuures sisekommunikatsiooni planeerimisel arvestada. Käesolev magistritöö on praktilise suunitlusega, mistõttu on eelnimetatud punktides ülevaate saamine oluline tuvastamaks eksisteerivaid probleeme ja võimaldamaks uurimuse tulemuste pinnalt anda soovitusi ja tuge ettevõttele sisekommunikatsiooni korraldamisel. Eesmärgi täitmiseks viisin läbi semistruktureeritud intervjuud ettevõtte töötajatega erinevatel tasemetel ja analüüsisin saadud informatsiooni *cross-case* meetodil. Lisaks teostasin põgusa vaatluse, mille tulemusi kasutasin intervjuudest selgunuga võrdlemiseks, mis võiks anda töö tulemustele juurde valiidsust. Järgnevalt on ära toodud töö tulemuste põhjal tehtavad järeldused, mis on koheselt põimitud ka diskussiooniks ja esimesi töö teoreetiliste alustega kõrvutavaks analüüsiks.

### 4.1. Nortali organisatsioonikultuuri ja -kommunikatsiooni tajumine

Kommunikatsioon ettevõttes ei ole ainult info edastamine. Selle abil edastatakse väärtuseid, luuakse tähendusi, kultuuri ja identiteeti ning kinnistatakse neid. Samuti võimaldab edukas kommunikatsioon luua (ühte-)kuuluvustunnet, kujundada organisatsioonikultuuri, siduda erinevaid gruppe omavahel ja juhtkonnaga. Selleks, et kujundada välja strateegiline kommunikatsiooniplaan, tuleb võimalikult hästi tunda oma sihtrühma. See on Conklini (2006) hinnangul lausa kommunikatsiooni edu võti. Selleks, et kommunikatsioon oleks edukas, tuleb osata suunata seda viisil, et see sihtrühmale vastuvõetav ja arusaadav oleks, tarvilikke seoseid ja tõlgendusi tekitaks. Käesolev magistritöö püüabki sihtrühmas süvaintervjuusid läbi viies nimetatud valdkonda selgust luua. Rahvusvahelises ettevõttes on oma roll **kultuurilisel empaatial**, mida Matveev ja Nelson (2004) peavad ülerahvuselise kommunikatsiooni efektiivsuse üheks olulisimaks eeltingimuseks. Samuti tuleb silmas pidada, milliseid eesmärke saavutada soovitakse – milline peaks olema kujundatav **organisatsiooni identiteet**, milliseid **väärtusi** soovitakse sealjuures rõhutada ja kuidas toetada organisatsioonikultuuri ja selle kujunemist. Kui on esmalt selge, milline informatsioon on ettevõttes oluline – mida peavad oluliseks töötajad ja mida juhid – on võimalik kommunikatsioonis ühendada olulised funktsioonid – **infoedastamine, identiteedi ja organisatsioonikultuuri kujundamine**. Funktsioonide ühendamist tuleb pidada oluliseks olukorras, kus ressursid on väga piiratud –



ettevõttes on nimetatud protsesside koordineerimise valdav vastutus ühel osalise koormusega töötaval töötajal.

Käesolevas töö kirjutamise käigus selgus ootuspäraselt, et sisekommunikatsiooni tajutakse ettevõttes Nortali küllaltki erinevalt. Leidub nii neid, kes usuvad, et informatsiooni liigub liiga palju, neid, kes usuvad, et seda on kindlasti liiga vähe, kui neidki, kes on praeguse olukorraga rahul. Lahknevused võib panna nii üldiste inimestevaheliste erinevuste, aga ka keele- ja kultuuribarjääri ja peakontorist emotsionaalse ja füüsilise kauguse arvele. Kõik intervjuueeritavad osutasid probleemidele, mis nende arvates ettevõtte sisekommunikatsioonis eksisteerivad. Välja tulid kontorite ja **harude vahelised suured erinevused**. Näiteks informatsioonist ja sellega rahulolekust rääkisid rohkem Eesti kontorite töötajad. Samuti on informatsiooni sisu, rohkuse ja kommunikatsiooni toimimisega rahul need intervjuueeritustest,:

- kes kuuluvad juhtkonda;
- kes mainisid, et neil on kolleegidega, kellel on juurdepääs informatsioonile, lähedasemad suhted, mistõttu ollakse kogu toimuvaga paremini kursis kui teised;
- sh kes on rahul oma (äriüksuse) juhi poolt edastatava informatsiooni ja selle esitamise vormidega;
- kes hindavad kommunikatsiooni toimimist kohalikul tasemel (so. oma harus või nn kodukontoris);
- kelle jaoks on oluline saada vaid konkreetset oma tööks ja valdkonnas vaja minevat informatsiooni.

Intervjuueeritavad jagunevad väga laias laastus kaheks. Esimesed peavad olulisimaks vaid **kitsalt erialast**, tööks kohe vaja minevat otsest informatsiooni ja kontakte. Teised toovad **olulise lisaväärtusena** välja üldisema ja ehk pehmemat laadi informatsiooni. See on teave teistes riikides asuvate harude, nende töötajate, tavade jms kohta, usalduse demonstreerimine, ühtekuuluvustunde tekitamine, töötajate igakülgne väärtustamine ja kaasamine. Selgub, et nii mõnedki intervjuueeritavatest soovivad **tunnetada Nortali ühtse rahvusvahelise ettevõtte**na, sest ettevõtte rahvusvahelisus on nende jaoks väärtus ja võimaluste looja. Nagu tulemuste peatükist selgus võib olla tegemist nii emotsionaalse hinnangu, uhkusetundega, professionaalsete võimaluste, kultuurikogemuse ja väliskolleegide väärtustamise kui palju muuga. Teoreetikud (nt Gimenez 2002) on tuvastanud, et rahvusvahelistes keskkondades võib esineda kaks reaalsust: **sotsiaalselt konstrueeritud identiteet**, mis ise vormib ja mida

vormivad kohaliku kultuuri mõjud, ja **globaalne identiteet**, mille määrab ettevõtte rahvusvaheline formaalne struktuur. Nortalis tulevad intervjuude põhjal selgemalt esile sotsiaalselt konstrueeritud identiteetide tunnused ja erinevate identiteetide vahelised suhted. Samas tuntakse **puudust rahvusvahelisest formaalsest struktuurist. Rahvusvahelist ettevõtet kui sellist peetakse üldiselt avatumaks, kaasaegsemaks ja usutakse, et see kannab edasi kaasaegse laiema maailmavaate väärtusi.** Ometi ei ole Nortali (veel) ühtne **rahvusvaheline ettevõtte**. Puudu jääb integreeritusest, soomlaste hinnangul sobivast juhtimissüsteemist. Siin on põhjuseid mitu ning kindlasti ei ole järgnev võimalike probleemide tagapõhjaks olevate aspektide nimekirigi ammendav:

- Nortali esindused erinevates riikides on **kui erinevad ettevõtted** (olles enne ühinemist seda ka realselt olnud). Neil on oma kliendid, väljakujunenud kliendisuhet, kompetentsivaldkonnad, müügitaktikad ja organisatsioonikultuur. Kuigi aru antakse ettevõtte juhtkonnale ja Eestis asuvale peakontorile, ollakse muudes aspektides suuresti endiselt igaüks omamoodi.
- **Info**, mis tekib ja jagatakse peakorteris, **ei jõua võrdsel määral ettevõtte erinevatesse harudesse**. Tegemist on nii taotluslike kääridega kui muude teadvustatud või teadvustamata **kommunikatsioonibarjääridega** nagu näiteks info takerdumine sõlmpunktides, keelebarjäär, ühtsete kommunikatsioonipõhimõtete puudumine, usalduse küsimus jne. Gong (2003: 729) on leidnud, et assümmeetria infoliikumises põhjustab suur kultuuriline distant peakorteri ja harude vahel, mis omakorda vähendab konkreetse haru, selle keskkonna, tegevuse ja soorituse mõistmist. Viimase tulemusena tunnetatakse harudes ebakindlust ettevõtte tulevikusuundade, strateegiliste otsuste jms osas.
- Tunnetatakse, et **negatiivne info on väga kontrollitud**. Selgub, et mõned töötajad arvavad, et teavet hoitakse kinni või esitatakse reaalsusest mitu korda positiivsemates toonides. Informatsiooni kontrollimist tunnistavad osaliselt ka intervjuueeritud juhid.
- Konkreetsed näited toovad välja Leedu haru töötajad, kelle jaoks on esinenud juhtumeid, kui oluline ettevõtte kohta käiv informatsioon jõuab nendeni **hoopis väliseid kanaleid või kolmandaid isikuid pidi**. Samas on teada, et teatud tasemel on teemat juba ettevõtte sees kommenteeritud. Kõrvalejätmise põhjuseid ei teata, need on ebaselged või pole intervjuueeritavate jaoks piisavad ega aktsepteeritavad.

- **Organisatsiooniülest kommunikatsiooni peetakse nn esindusinfoks.** See on üldine, positiivne, edukas sisemine suhtekorraldus, mis ühel hetkel võib hakata enda vastu tööle. Tasakaalu annaks negatiivsete ja neutraalsete teemade aus käsitus. Huvi on detailsema info ja tundlikest teemadest teadasaamise vastu. Saades vaid positiivset informatsiooni, on ettevõtte töötajaskond kui väline publik. Kui kommunikatsioon on tasakaalustatud, võib see anda töötajatele tugevama kuulumistunde. Selge on, et kanalid ja viisid peavad olema erineva info tüübi, tundlikkuse astme juures sobivad.
- Laialdast **standardiseerimist** organisatsioonikultuuri või -kommunikatsiooni küsimustes või vastavate põhimõtete paikapanemist ja rakendamist **ei ole toimunud.** Nii liigub info nn sõlmpunktidesse ja sõlmpunktidest erinevalt, esineb vastuolusid. Probleemseks peetakse pigem grupiülest kommunikatsiooni, samas kui kohalikul tasemel toimuvaga võib rahul olla.
- Ettevõtte **prioriteet on projektid ja tegevused, mis toovad kiireid tulemusi,** lasevad kiirelt kasvada. Pikas perspektiivis olulised (arendus-)küsimused on veel tagaplaanil. Ettevõtmisi, mis nõuavad suurt järjepidevat jõupingutust ja mille tulemused on näha pikemas plaanis, **lükatakse edasi** seniks, kuni on möödas suuremad turbulentsid ja prioriteedid saavutatud. Põhjuseks asjaolu, et taotletavad tulemused ei pruugi olla otseselt ja numbriliselt mõõdetavad ega too rahalist tulu. Samas loovad nad näiteks ettevõtte sisemist identiteeti, mis omakorda tugevdab töötaja lojaalsust ja rahulolugi.
- Rahvusvahelisi koostööprojekte on veel vähe. Seetõttu on paljudel Nortali töötajatel tegelikult **rahvusvahelisi kokkupuuteid küllalt kasinalt.** Kolleegid erinevatest riikidest kohtuvad harva (kui üldse), mistõttu teineteist hästi ei tunta. Nii on sünergia, koosloome protsessid ja konstruktiivsed-edasiviivad ideejagamised rasked sündima, nõuavad põhjalikumat ettevalmistust ja pikemat sisseelamisaega
- Ettevõtet iseloomustavad teatud **kultuurilised erinevused,** mis võivad viia konfliktide, teineteise mittemõistmise, kaebuste või süüdistusteni. Palju vähem räägitakse intervjuude jooksul sellest, et tegelikult on üks edukalt toimiv rahvusvahelise koostöö näide olemas, kus meeskonnad moodustavad erinevate rahvuste esindajad ja saavad kenasti hakkama. Avalikku arutelukohta ega sobilikku vormi rahvusvahelise koostöö küsimuses ei tundu praegu olevat.

- Kultuurikompetentside teemalisest koolitamisest intervjuudes juttu ei tulnud. Seega võib eeldada, et töötajate kultuuriline empaatia saab tekkida heal juhul vaid **isikliku korduva kogemuse kaudu**. Esimesed kontaktid võivad seepärast välja kukkuda kohmakalt, mis võib olla üks põhjusi, miks kõik rahvusvahelised projektid või nende katsetused kohe hooga või oodatud tasemel **käima ei lähe**.
- Avaliku sektori äriüksustes töötataksegi vaid oma riigi küsimustes, kohaliku meeskonnaga, kohalikule kliendile, mistõttu **rahvusvahelisuse aspekt pole igapäevatöös ei tajutav ega oluline**.
- Nortali teiste harude töötajad tunnetavad **Eesti peakontorist lähtuva organisatsioonikultuuri nn pealetungi**. Hoolimata sellest, et tegutsetakse rahvusvaheliselt, peetakse Nortali Eestis ettevõtteks, mille reeglite järgi kohanduda tuleb. See tulemus sobib Gimenezi (2002) ja Dickeni (1998, Sriramesh & Verčič 2009) järeldustega, mille kaudu on ettevõtte olemuslikult oma koduse keskkonna sees, sellega seotud. Ettevõtte töötajate väärtused ja suhtumine sõltuvad pigem kohalikust organisatsioonikultuurist kui välisest nähtusest nagu näiteks globaliseerumine. Kui teatud lähenemisi kiidetakse, siis teised tekitavad võõristust, ei vasta ootustele või endale harjumuslikule, mistõttu võib tekkida vastasseis. Näiteks Soomes on välja kujunenud oma, pika taustaga organisatsioonikultuur ja võtted, õpitud on pikast kogemusest ja läbiproovimisest, mistõttu on **uusi suundi raske aktsepteerida**.
- Soomes tekitab võõrastust näiteks Eesti **juhtimissüsteem**. Kuna seda otseselt kritiseerida ei soovita, samas tõenäoliselt ei suudeta täielikult kohaneda, siis viidatakse, et veel on vaja püüelda kaasaegse, integreeritud igas tähenduses rahvusvaheliseks ettevõtteks saamise suunas. See tähendaks läbi räägitud süsteeme ja standardeid. Samas loodetakse suuremat **kaasamist ja võrdsust** igas mõttes.
- Leedu töötajate intervjuudest selgub, et Nortali peetakse Eestis ettevõtteks, tänuväärseks tööandjaks, kelle organisatsioonikultuuri ja tegevusse tuleb suhtuda austusega. Kui ka suuremat integreeritust soovitakse, tajutakse endal niinimetatud **väiksema venna rolli**. Seepärast rõhutatakse pigem enda vajadust kohaneda peakorteri kultuuri ja viisidega ja ei taotleta nii selgesti kui näiteks soomlased võrdsust, ühtlustamist ja muutusi.

- Eestis on tajutav suhtumiste erinevus intervjueritud juhtide seas. Leidub neid, kes peavad integreeritust seni kättesaamatuks, kuid oluliseks tulevikumuusikaks, kui ka neid, kes leiavad, et liigne liitmine ei saa tuua kasu, pigem tuleks säilitada eraldi üksustena (harudena) toimimine nagu seni.
- Aeg-ajalt tekib **infosulg või on infoliikumine ettevõtte sees ebaühtlane**. Pole üheselt ja arusaadavalt määratletud, milline info kelleni, millises järjekorras ja mil määral toimetada tuleb. Olulisest infost, selle edastamise esimesest ringist kõrvale jäämine, tekitab eraldatuse tunde. Seda eriti küsimuste puhul, mis puudutab tervele ettevõttele või konkreetsele harule olulisi otsuseid.
- Harud leiavad, et kohati on **keeruline juhtkonnale selgitada** oma riigist, turutingimustest vms tulenevaid **erisusi**, mille tõttu on vaja **eritingimusi** või mille tõttu ei saa kasutada kõiki samu võtteid nagu näiteks Eestis.

Siin on oluline veelkord mainida, et organisatsioonikommunikatsioon on peegeldus organisatsiooni reaalsest, sellest **milline organisatsioon tegelikult on**, mitte milline olla püüab või näida üritab (Gimenez 2002: 327). Võttes aluseks Stohli (2001) kuus ettevõtete rahvusvahelistumise dimensiooni, võiks Nortali paigutada skaalal intervjuudest selgunud tunnuste põhjal **multikultuurse, paljurahvuselise ja rahvusvahelise organisatsiooni vahel opereerivaks**. Täpsema põhjenduse selleks paigutuseks võib leida töö lisadest (Lisa 2). Positiivne on see, et mitu intervjueritavat tajuvad, et asjad on juba hakanud paremuse **suunas liikuma**, tehtud on edusamme ja plaanis on ühised kommunikatsioonikanalid (Intranet, Confluence projektide andmebaas), nende täiustamine. Teha on veel palju, kuid tuntakse valmisolekut asju parendada ja arendada. Keerukus seisneb selles, et grupiülesel tasandil **pole selge, millist informatsiooni keegi üldse saada peaks**. Kindlat kommuniqueerimise jada või protsessi ei ole sisse seatud. Kui kohalikku kommunikatsiooni peetakse praktiliseks, siis senist grupiülest nähakse meelelahutuslikuma, üldise, kergemana. Niisiis, oleks ehk hea samm uurida **lähemalt kohalikul tasandil töötavaid sisekommunikatsioonisüsteeme ja rakendada paremaid praktikaid neist grupiüleselt**. Samas on töötajate jaoks oluline, et kohalikkus teatud määral säiliks, olles eduka toimimise tugitala. Otstarbekas ei näi olevat tekitada juurde **standardiseerimisest tulenevaid kunstlikke barjääre**.

Ettevõtte liikmete infovajaduse paremaks analüüsimiseks on võimalik kasutada Conklini (2006: 11-12) esitatud informatsiooni mõistmise kolme taset: individuaalne, grupi ja

organisatsiooni tase. Nortali Eesti, Leedu ja Soome töötajaid ja juhte intervjuerides selgus, et kõik kolm taset on ettevõtte reaalsuses selle liikmete jaoks tugevalt esindatud. Erinevate tasemega on seotuse aste tugevalt erinev. Selgelt kerkis esile tulemus, mis illustreerib töötajate, aga ka keskastme juhtide ja peakorterist erinevate harude juhtide vajadust mõista ja saada enam informatsiooni **organisatsiooni tasemelt**. Mitmel korral tõid intervjueritavad esile, et nende jaoks on oluline olla kursis **kõige üldisema tasemega**, ehk sellega, mida ettevõtte endast kujutab, millised on selle alustalad, millised olulisemad eesmärgid ja tulevikusuunad, aga ka hetkeolukord. Teemadest teadmine on vajalik **praktilises aspektis** – klientidega suhtlemine, neile ülevaate andmine ja võimaluste tuvustamine; konkreetsete strateegiate ja põhimõtetega kooskõlas toimimine – aga ka **organisatsioonilise kuuluvuse vajaduse tunnusena**. Selleks et ettevõtte töötaja tunneks ennast täieõigusliku liikmena, organisatsiooni esindaja ja väärtustatud panustajana, peab ta mõistma, **kuhu suunas ja miks ta liigub** (nt Androniceanu 2011). See aitab ka organisatsiooni uutel töötajatel hõlpsasti ettevõttesse sisse elada. Ettevõtte töötajal peab olema võimalus oma **igapäevategevusi siduda** selgelt **ettevõtte üldise identiteedi, suundade, väärtustega**. Väga mitmel korral mainiti, et eelkõige soovitakse olla kursis sellega, mis ootab ees tulevikus – millised on ettevõtte olukord, üldised plaanid, millised tulevased projektid ja prioriteetsed valdkonnad. Ühelt poolt on ettevõtte suundadega kursis olemine töötajatele vajalik omaenda tegevuse planeerimiseks ja eesmärkide seadmiseks nii professionaalses kui isiklikus aspektis. Teisalt on nii selgelt eenduv tuleviku tundmise vajadus tõenäoliselt tingitud **ebakindlusest või suurema turvatunde igatsemisest** – töötajad kas tunnetavad oma tänase olukorra ajutisust, lõppevust, ei suuda oma tööd hetkel ise piisavalt organisatsioonilise tasemega seostada või tajuvad ohtu enda individuaalsele või grupilisele identiteedile ja/või positsioonile ettevõtte sees. Selle paneksin töö autorina pigem ettevõtte olukorra (hiljutised tulemused, rohked muudatused) kui kultuurierinevustest või väärtustest tulenevaks sümptomiks.

Kui ettevõttes toimuvad **muutused**, on tavapärasest veelgi olulisem hoida inimesi toimuvaga kursis. Töötajad võivad muutavas olukorras tunda, et nende organisatsiooniline identiteet ühel või kõigil kolmel tasemel satub ohtu, mis omakorda võivad tekitada vastumeelsust, proteste, negatiivseid emotsioone. Ka Bartells et al (2009: 114) on täheldanud, et näiteks ümberstruktureerimist võib lausa ettevõttes saata ebaedu, kui töötajad tunnetavad ennast ebakindlana, enda heaolu ohus olevana ja selle tulemusena püüavad hoida kinni oma vanadest identiteetidest. Siit tuleneb loomulikuna inimeste **suurem infovajadus**. Võib eeldada, et kui

aegsasti, ratsionaliseeritult töötajatele toimuvat selgitada, võimalikke emotsionaalseid kuulujutte ennetada, sagedasema kommunikatsiooni käigus pakkuda välja viisid, kuidas organisatsiooni ja ennast selles muutustest hoolimata jätkuvalt mõtestada, on võimalik vastandumist ja ebakindlust miinimumini viia. Nortali puhul võib näiteks tuua **kaks väga suurt muutust ettevõtte sees**, milleni suurem osa intervjueeritavatest omal initsiatiivil ühe või teise teema kaudu jõudis. Soomlastele on väga oluline teema firma **CCC üleost** Webmedia poolt ja koondumine koos teiste harudega ühise **Nortali brändi alla**. Räägitakse enda ajaloost valdkonnast, ühinemise tekitatud probleemidest ja ootustest, mis pole realiseerunud, rõhudes enda kogemusele, kompetentsile ja adekvaatsusele. Peamiselt Eestis, aga ka Leedu ja Soome intervjueeritavate vastustes kerib teise olulise momendina esile **ettevõtte juhi vahetus**. Selgub, et vahetus on tekitanud ettevõttes palju poleemikat, muutusi ja ollakse veel äraootaval seisukohal, milliseks ettevõtte uue juhi käe all kujuneb. Intervjuudest võiks järeldada, et juht ei ole mitte ainult otsustaja, autoriteet, strateeg, aga ka (vähemalt seda temast oodatakse) ettevõtte nägu, visionäär, eeskuju, isegi vaimne liider, inspireerija, innustaja. See tulemus ühtib teoreetikute (geert-hofstede.com 2013; Hofstede 1991; Basabe & Ros 2005, Matveev & Nelson 2004) jaotusega, mille kohaselt võib Eesti ja Leedu liigitada **suure võimu kaugusega kultuuride alla**, kus juhil on selgem staatus, juhtimisstiil on selgelt autoritaarsem ja see on laialdaselt aktsepteeritud ja austatud. Selge on, et nii nagu inimesed ja arvamused, on ka juhid erinevad. Kui uus juht toob ettevõttesse endaga uued tuuled ja suunad, siis on esmase nn kriisikommunikatsiooni järel oluline hoida üleval ka **järjepidevat ja pikemaajalisemat infovoogu**, mis töötajatel uuendustega järk-järgult kohaneda aitab. Samuti on oluline hoida **tugeva ja nähtavana ettevõtte identiteeti**, selle **põhiväärtusi**. Kommunikatsiooniga olukorra soovitud suunas nihutamise võimalikkus sõltub esmajoones ikkagi **muudatuste loomusest** ja selle **reaalsetest mõjudest** ettevõttele ja töötajatele. Kommunikatsiooni abil on küll võimalik saavutada palju, anda kindlustunnet ja mõistmist, kuid selle eesmärk ei tohi ega saa kindlasti olla informatsiooni ja olukordade ebaõiges valguses näitamine, moonutamine.

Informatsiooni kinnihoidmist või teatud teemade (halvad tulemused, raske olukord, kriisid jms) mitte kommunikeerimist tunnetavad intervjueeritud töötajad väidetavalt siis, kui selle kohta ametlikku informatsiooni ei edastata. Samuti on sellistes olukordades kerged tekkima **kuulujutud**, info võib lekkida või levida ebaühtlaselt. Tulemuseks on pettumus – ametlikult oluline info kas ei jõua üldse või jõuab teatud harusse hiljem kui mujale. Selline infoliikumine

on töötajatele juba eos teada, tekitades pettumust, eraldatuse, vähese usalduse ja väärtustamise tunnet. Mitteformaalne info levimine võib sealjuures negatiivselt mõjutada ettevõtte sisekliimat (Johanson 2010). Sama efekt tekib ka siis, kui nii öelda negatiivset informatsiooni moonutada. Intervjueeritavad väidavad ennast soovivat saada **kogu informatsiooni otsekohealt ja ausalt** ja peavad nii öelda kauneid turundusliku maiguga tekste, mida Nortalis aeg-ajalt ette tuleb, kriitilises olukorras enda intelligentsi alahindamiseks.

Nortalis on tajutud **ebakõlasid erinevate eesmärkide, erineva taseme informatsiooni ja viimase suundade vahel**. Kui ideaalis peaksid kõik erinevad tasemed üksteist toetama ja sünkroonis olema, siis leitakse, et tegelikkuses see nii ei ole. Siin võib olla põhjuseks organisatsiooni keerulisus ja kirjusus, mis tingib rohkete sõlmpunktide olemasolu – seotuse erinevate tasemetega, üksuste, struktuurielementidega. Samuti on põhjus kommunikatsiooni poolelt seni ühtse kommunikatsioonistrateegia puudumine. Nii selgubki, et **suur kommunikatsiooni vastutus on näiteks keskastmejuhtidel**, kes igaüks vastavalt enda parema äranägemise järgi ülesannet nii kohalikul kui vajadusel rahvusvahelisel tasemel täita püüavad. Juhiseid, õpetusi neile selles vallas intervjuudest selgunu põhjal jagatud ei ole, mistõttu terve ettevõtte lõikes on **pilt tõenäoliselt väga kirju ja ebaühtlane**. Selgub ka, et nõ lähtepunkt, ehk millist ja kui palju infot keskastmejuhid (või ka juhid) ettevõttes teavad, on nende endi ja nende alluvate intervjuudest selgunud hinnangute põhjal erinev, liiga üldine või kaunisõnaline. On ka juhtumeid, kui ettevõtte eesmärgid, millega kursis ollakse, **ei ole intervjueeritavate hinnangul kooskõlas**, mis omakorda teeb keeruliseks otsustamise, mis peaks olema prioriteet. Siin leidub vihje põhjalikumale ja ratsionaalse selgitustööle, aga ka **struktuuri- ja vastutuse paika panemise vajadusele**. Ka Vos ja Schomaker (1999: 82) on leidnud, et keeruline organisatsiooni struktuur võib saada sisemist toimimist ja kommunikatsiooni takistavaks juhul kui vastutusalad ning võimu jaotus on ebaselged. Kui ettevõtte (keskaste)juhid vastutava kommunikatsiooni eest oma üksuses, siis tuleks rõhuda nende vastavate kompetentside arendamisele ja kindlustada, et on teada, kellele mida jagada. **Tõlgendamiste erinevust loomulikult ei saa kunagi täielikult vältida** – nii palju kui on erinevaid inimesi, võib alati olla **erinevaid tõlgendusi**. Sõnumite tajumine võib olla rahvusesti erinev, arvesse tuleb võtta nii keelelisi, kultuurilisi erinevusi, inimeste motivatsiooni kui omavahelisi suhteid, et kindlustada parim üksteisest aru saamine. Probleem tekib, kui vastuvõtja tõlgendab sõnumit omaenda kultuurilise raamistiku põhisel – tulemuseks võib olla väga erinev tõlgendus sellest, mida tegelikult saatja silmas pidas (nt Beamer 1992 jt).



Selgesti joonistub intervjuude kaudu ettevõtte kommunikatsiooni ja organisatsioonikultuuriga rahul olemise sõltuvus **(tajutud) lähedusest või kaugusest juhtkonna suhtes**. Need töötajad ja juhid, kes tunnevad, et juhtkonna otsused jõuavad aegsasti nendeni, et nad on organisatsioonis toimuvaga üldiselt kursis ja oma volituste piires kaasatud; kes saavad oma otseselt juhilt selgelt olulist infot; kes paiknevad juhtkonnale füüsiliselt lähedal ja kes tunnetavad, et võivad probleemideta ettevõtte juhi või juhtkonna poole pöörduda, et midagi küsida või arutada, hindavad üldiselt ka ettevõtte kommunikatsiooni paremini toimivaks, tundes suuremat ühtsus- ja kuuluvustunnet. Samas need, kes tajuvad eraldatust, kaugele jäämist, rõhutavad enama informatsiooni vajadust, toovad selgemalt välja probleemkohti. Mainimisväärne on ka see, et **ettevõttesisesed sõprus- ja muud sotsiaalsed sidemed** määravad ehk töötajate positsioonist sõltumatultki ära selle, kui palju infot ja mis vormis kelleni jõuab. Kuna ettevõtte sees ja juhtkonnas on Eesti poolel ühte hoidev sõpruskond, kes viidab aega koos ka töövälisel ajal, aga ka inimesed, kes omavad sõpruskonna liikmetega muid sidemeid, siis liigub palju ettevõtte üldsuundade, olukorra jms kohast informatsiooni informaalset. See omakorda võib taaskord olla **põhjuseks ebavõrdsuse tajumisele**, teistes riikides asuvate harude eraldumisele ja kaugenemisele.

Märgiti isegi seda, et harudes elatakse hoopis teises tempos ja ajaarvamises kui peakorteris, kus käib vilgas tegevus, kuid valdavalt eesti keeles. Olgugi et kõik töötajad peaksid oskama inglise keelt, on tase kohati ebaühtlane. Samuti võib probleeme tekitada see, et inglise keelele lähenetakse oma emakeele põhise loogikaga. See tähendab, et näiteks eestlane, kes soovib leedukale inglise keeles informatsiooni edastada, kasutab enda väljendamiseks eestilikke maneere, tõlkides need otse inglise keelde. Leedukas, kes Eesti kohalikke maneere ei mõista ja inglisekeelset sõnumit oma loogika järgi tõlgendab, ei pruugi seetõttu tegelikult selle sisust sugugi aru saada. Siin pole niisiis tegemist ainult keelebarjääri, vaid ka kultuuriliste erinevustega. Askehave ja Holmgreen (2011) kinnitavad, et keel küll ühelt poolt aitab konstrueerida sotsiaalset maailma, kuid teisalt pelgalt keele abil ei saa ühtegi sotsiaalset reaalsust iseenesest ellu kutsuda.

Oluline olla kursis ka ettevõtte hetkeolukorra ja jooksva informatsiooniga. Kõige suurem vajadus on grupi (näiteks äriüksuse sees), aga ka kontori, riigi- ja ettevõtteülesel tasandil. Eraldi võib välja tuua teistes riikides toimuvaga kursis olemise. Ühelt poolt tuleb siingi mängu **turvalisuse küsimus** – kas me ikka liigume soovitud suunas ning mida see minu jaoks tähendab? Ettevõtte tulemused näitavad, kas lubatu on saavutatud, kas seni seatud eesmärgid

on olnud realistlikud ja annavad aimu sellest, millised võivad olla tulevased sammud. Ühtlasi on ettevõtte, aga ka äriüksuste tulemused seotud **motivatsioonisüsteemiga** – ehk konkreetsete numbrid võivad tähendada teatud inimeste jaoks otseseid tagajärgi (preemiad jms). Samuti tuleb välja, et enda üksusest väljaspool toimuvaga kursis olemine võimaldab teostada teatud **kompetentsuse kontrolli** – kas on suudetud püstitada realistlikud eesmärgid, kas need on täidetud, kas antavaid lubadusi saab edaspidi usaldada.

Selgub, et juhid, kes leiavad, et spetsialistid on huvitatud vaid oma tööloigust, konkreetset sellest, mis nende tööd puudutab, ja ei huvitu ettevõtte üldinfost, uudistest, muust organisatsiooniülesest, siiski eksivad. Kui üldisemat sorti infot ei peeta ka enda tööga otseselt seostuvad ja esimeseks prioriteediks, märgitakse sellest hoolimata, et see pakub huvi, annab kuuluvustunde ja laseb oma organisatsiooni üle uhke olla. Nii soovitakse olla teadlikud näiteks ka ettevõtte teistes harudes toimuvaga. Loomulikult võib olla tegemist valimi eripäraga mistõttu ei saa teha laiapõhjalisi üldistusi. **Käesoleva töö kontekstis on arvamuste vastuolulisus väärtuslik näitamaks, et kõik ei ole must-valge, organisatsioonikultuur ja -kommunikatsioon võivad inimesi, nende lojaalsust, motivatsiooni ja töötulemusi ettevõttes mõjutada rohkem kui arvatakse.** Amet ei ole konkreetne tööloik või vaid rahateenimine. Ettevõtte töötajaks olemine hõlmab palju muudki – alustades kuuluvustundest, lõpetades oma mina-pildi konstrueerimise ja väärtussüsteemi kinnistamisega. Ka inimtüübid erinevate kultuuride sees on erinevad – kes tegeleb sirgjooneliselt vaid kitsas isiklike saavutuste siht silme ees, kes saab rahuldust eelkõige edukast meeskonnatööst ja headest suhetest (nt individualistlikud ja kollektivistlikud kultuurid – nt Luring 2008 jne). Töötajate kutsumust ja motiveeritust näitab seegi, et soovitakse olla pidevalt kursis oma valdkonnas toimuvate arengutega. See tõestab, et enesearengut peetakse oluliseks, eksisteerib teatud professionaalne huvi laiemalt. Seesugused töötajad on ettevõttele kahtlemata väärtuslikud.

Siinkohal ei pea ma tarvilikuks pikemalt peatuda infovajaduse punktil, mis puudutab spetsialistidele olulist tehnilist infot konkreetset nende endi tööülesannete sooritamise aspektist. Selge on see, et kõik töötajad ettevõttes vajavad mingisugust informatsiooni, et olla võimelised täitma korrektselt oma tööülesandeid. Huvitav on tehnilise info vajaduse puhul aga see, et oluliselt rohkem soovitakse saada sellist informatsiooni Nortali erinevates riikides paiknevate harude kohta. Kuigi tegutsetakse valdavalt eraldi, peetakse üksteise tehtut oluliseks. Otsitakse vastavaid kontakte, et projektide ja kolleegidega käsilolevate tööde asjus konsulteerida. Seega, kui juba olla koondunud ühtseks rahvusvaheliseks ettevõtteks, peaks ka

nn **kompetentsivaramu olema ettevõtteülene** ja võimaldama muidu omavahel mitte kontakti omavatel kolleegidel vajadusel kontakteeruda ja teineteisega konsulteerida. Kompetentside ja tehtava töö kohta info jagamises nähakse võimalusi koostööks, klientide püüdmiseks ja ressursside säästmiseks (et ettevõtte eri harudes ei tuleks näiteks juba tehtud tööd uuesti teha). Teoreetikudki (nt Okoro ja Washington) on leidnud, et homogeenne töötajaskond ei pruugi leida nii palju loomingulisi ja innovaatilisi lahendusi kui mitmekesised rahvusvahelised kooslused. See tähendab, et rahvusvahelise ettevõtte **potentsiaali täielikul rakendamisel** on võimalik saada suurepäraseid ja ehk **ootamatuidki tulemusi**. Nortalis leitakse hetkel, et kuigi süsteemide loomisega on alustatud, see veel vastavalt soovidele ja vajadustele ei toimi. Nii nagu projektidki, on informatsioon harude kaupa väga eraldatud ja raskesti ligipääsetav.

Nortali juhid peavad oluliseks **infot sisemiste ressursside – töötajate kohta**. Konkurents IT-valdkonnas on väga tihe. Kõik valdkonnas tegutsevad ettevõtted püüavad üksteise võidu leida parimaid töötajaid ja häid talente kinni hoida. Selleks et oma väärtuslikke töötajaid säilitada, püüavad juhid muuseas omavahel jagada infot nende soovide kohta, et olla koostöös võimelised pakkuma vajadusel uusi väljakutseid sama ettevõtte sees. Näib, et süsteem ei toimi Nortalis grüpiüleselt, vaid **valdavalt konkreetsete harude või riikide põhiselt**. Samas liigub ringi piisavalt infot enesetäiendusvõimaluste kohta. Kui suudetakse ressursside sisemise ümberjagamise süsteem edukalt käigus hoida, tegutsedes ettevõtte kui kollektiivi huvides, õnnestub vähemalt osale töötajatest pakkuda piisavat lisaväärtust ja neid uute väljakutsete abil ettevõttes hoida. Teisalt selgub intervjuudest, et ettevõtte erinevates osades on **suhtumine kirjeldatud süsteemi erinev –** mõne juhi jaoks on probleem, kui oma üksuse sees uusi töötajaid põhjalikult välja koolitada ning need seejärel lühikese aja möödudes ettevõtte sees mujale liiguvad. Äriüksuste puhul loeb eelkõige see, kui palju nad on suutnud saavutada, ettevõttele sisse tuua. Seega, kui tähtsaimaks seada iga äriüksuse (müügi)tulemused ja neid omavahel võrrelda, **võib tekkida sisemine konkurents**, mis pärsib ettevõtteüleste valdkondade arengut, koostööd ja raskendab muude väärtuste täitmist-järgmist.

Kõnekaks tulemuseks võib pidada, et intervjuueritavad rõhutavad, et nad ei tunne, et nad saaksid liiga palju informatsiooni. **Igal juhul teeksid nad pigem informatsioonitulva seast oma valikud, kui saaksid liiga vähe teavet.** Samamoodi leiavad ka juhid, kes osaliselt infoedastuse eest vastutavad, et nemadki hea meelega jagaksid pigem vajatust rohkem kui liiga vähe. Ometi on vahel keeruline mõista teiste infovajadusi, tajuda, et teised teavad vähem ja isegi meeles pidada, et kommunikatsioon on tööülesanne, mida regulaarselt ja eriti uue

olulise info tekkimisel mõtestatult täita tuleb. Teoreetikud (Lauring 2012, Okoro & Washington 2012 jt) on täheldanud, et pikemas perspektiivis toob sisekommunikatsioonis kultuurierinevuste eiramine ja selle liiga ajakulukas ning ressursimahukaks pidamine muuhulgas kaasa organisatsioonisiseseid konflikte, tootlikkuse languse ja töötegevuse takerdumise, ebasoovitava või mittekavandatud organisatsioonikultuuri väljakujunemise või organisatsiooni eesmärkide mittetäitmise. Näib, et Nortalis on aru saadud, **et kommunikatsioon pole tegevuse kaasnähtus, vaid oluline valdkond, ülesanne, mida teadlikult ja läbimõeldult täita ja milleks spetsiaalselt aega varuda tuleb**. Ometi on selle unustamine või tähtsuse loendis tahapoole liigutamine igapäevatoimetuste ja kiiret reageerimist nõudvate küsimuste virvarris lihtne juhtuma.

**Ühendavaks** võib pidada teatud organisatsioonikultuuri elemente, millega kõigis harudes kursis ollakse ja mida vähemalt enda sõnul ka järgitakse. Nortali on orienteeritud tulemustele, tegutsetakse kiiresti ja operatiivselt, ollakse paindlikud ja avatud uutele võimalustele. Ettevõtte töötajaid peetakse intelligentseteks ja võimekateks. Siin võib tajuda Matveev ja Nelsoni (2004) kirjeldatud kultuuri elementi ehk **orienteeritust saavutustele**. Nimelt on autorid eristanud, et enam saavutustele orienteeritud riikides seatakse tähtsaimale kohale sooritus, treenimine, areng ja edasijõudmine (ibid). Samas, kuigi väärtustatakse meeskonnatööd, **põrkuvad teatud ringkondades kollektiivne ja individuaalne suhtumine** – see esineb näiteks oma väike meeskond versus kogu ettevõtte huvides tegutsemine. Intervjuudest selgub ka, et kursis olemine sellega, mis ja kuidas muudes riikides asuvates harudes toimub, aitab töötajatel luua omavahel kontakti, alustada vestlusi, püüelda seeläbi pisut enam **rahvusvahelise integreerituse suunas**. Kommunikatsioon pole ju vaid infovahetus, vaid ka **identiteedi, usalduse loomine, sotsiaalne organiseerimine**, kontaktide ja seoste loomine, organisatsiooniga kohenamise hõlbustamise vahend (nt Lauring 2012, Orlikowski & Yates 1994, Gimenez 2002). Samuti leitakse enese ja maailmapildi arengu kohalt oluliseks olema võimaluse õppida oma töö kaudu tundma ja **mõistma erinevaid kultuure** – eriti neid, mis on kauged ja eelkõige eestlastele eksootilistena tunduvad. Väga palju räägitakse intervjuudes **uudiskirjas**, mida kohati peetakse ka eelnimetatud funktsioonide täitjaks – uudiskiri laseb tunnetada ettevõtte rahvusvahelisust, ühtsust, tutvustab põnevaid kolleege ja nende lugusid, loob kena pildi hästitoimivast rahvusvahelisest ettevõttest, selle saavutustest erinevates harudes üksustes jne. Samas peetakse seda ka liiga üldiseks, positiivseks isegi propagandalikuks kanaliks, mis ei kajasta reaalsust, vaid ainult

ettevõtte ilusamat poolt. Suur vajadus on peagi valmiva **ettevõtteülese sisekommunikatsioonikanali intraneti järele**. Oodatakse lihtsat, selget ja toimivat süsteemi, kus paikapandud alustel on võimalik saada vajaminevat informatsiooni ja kontakteeruda etteseatud formaadis ja viisil kolleegidega. Ühisest intranetist rääkides tuleb välja selge vajadus ettevõtteülesest vähemalt osaliselt standardiseeritud kommunikatsiooni, selle põhimõtete järgi. Kanalit nähakse infokeskusena, samas on tajutav lootus, et sellel on ühendav ja võrdsustav iseloom, mis aitaks seni ennast eraldatuna tundjatel integreerituna tunda.

Nagu eelnevatest punktidest selgub, ei saa kommunikatsiooni pidada kuidagi võluvitsaks, mis kõik probleemid lahendab. Siinkohal on suurema rahvusvahelisuse ja integreerituse taotlemise korral vaja teha **konkreetsed strateegilisi otsuseid**, mida seejärel ettevõttes laiemalt kommunikatsiooniga toetada ja kinnistada. Ettevõtte koostöösituatsiooni teeb veelgi keerukamaks asjaolu, et ollakse pidevates muutustes, seda eelkõige töötajate aspektis. On tulnud teha koondamisi, inimesed on lahkunud omal tahtel, vahetunud on positsioonid ja vastutusalad. See kõik muudab püsima jäänud töötajate jaoks töötamise ja eelkõige koostöö kolleegidega keeruliseks, sest ei olda kursis, kes parasjagu mille eest vastutab, kelle poole pöörduda tuleb. Ka eelkirjeldatu võib töötajad oma tuleviku suhtes ebakindlaks muuta. Kohati aitab ebakindlust kompenseerida **reeglite konkreetsus, paika pandud juhistest ja protseduuridest kinni pidamine**. Nii toovad intervjuueeritavad välja, et selleks, et ettevõtte sees õigesti toimida, tahavad nad olla kursis sellega, kuidas midagi tegema peab. Näiteks, kellega võib töötaja ise ühendust võtta, millal peab kommunikatsioon kolleegiga toimuma läbi juhtide jne. Kuigi liigset reguleerimist ja standardiseerimist ei pooldata, leitakse, et töötajatele peavad olema **ette antud teatud raamistikud**, mis annab neile toe, teadmise, mis on õige käitumine ja mis on ettevõttes oluline. Üldistades võib taaskord öelda, et töötajatele on oluline saada informatsiooni **ettevõtte olemuse ja organisatsioonikultuuri kohta**, et ise **liikmena selles adekvaatselt toimida**. See kirjeldus iseloomustab sobivalt ka madala kontekstiga ja kõrge ebamäärasuse vältimisega kultuure (Hofstede 1991; Kemp 2006 jne).

Töötajate sage vahetumine ja liikumine ettevõttes teeb samas keeruliseks ettevõtte juhtkonna ja kommunikatsiooni eest vastutajate jaoks määratleda grupid ja millist informatsiooni mingisugune grupp saama peaks. Rääkides sellest, kuidas info liigub ja kuidas intervjuueeritavate arvates liikuda võiks, ei ole väga üllatavaid tulemusi. Hinnatakse loomulikult näost-näku või muud interaktiivset kontakti, võimalust kaasa arutada, küsida, oma hinnangut ja tagasisidet anda. Leitakse, et kui vajalikud kontaktid on olemas,

horisontaalne kommunikatsioon toimub, siis on tegelikult kogu vajalik informatsioon käeulatuses, tuleb ainult suhelda. Hinnas on **juhtkonna otsesuhtlus** erinevate harude töötajatega – kõiksugu infotunnid, arutelud loetakse olema efektiivsed ja rahuldustpakkuvad, lasevad töötajatel tunda ennast hinnatuna ja olulisena. Ühtlasi mõistetakse näost näkku kommunikatsiooni korraldamise aja- ja rahakulu, nimetades seejärel videokõnede, -konverentside jms interaktiivseid võimalusi paremuselt järgmiste alternatiividena. Tõhusaimaks peetakse siiski teineteise tundmist. Ka e-posti nimetatakse sageli kui kasutatavat ja vajalikku kanalit. Tuuakse välja kanali legitiimsus olukordades, kui on vaja selgitada, kas on **üksteisest ikka õigesti aru saadud**, aga ka edastada olulist infot ja selle saatmine kui kättesaamine faktina fikseerida. Viimane tähendab, et edastatud ja vastuvõetud **informatsioonile on edaspidi võimalik viidata**, sellest on olemas jäljed, selle juurde saab hiljem alati tagasi pöörduda. Sama peaks toimuma ka koosolekutel räägitavaga. See ühtib Gimeneze'i (2002) käsitlesega, mille kohaselt aitab rahvusvahelises ettevõttes e-kirjade saatmine ettevõttel ennast konfliktsete reaalsuste (eri kultuuriruumid) kontekstis struktureerida. Lisaks olulise info talletamisele, mis võimaldab kokkulepetele ja muule kindla alusega viidata, tuleb välja, et ettevõtte harudes on erinevad vajadused **info ajastamise suhtes**. Nii rõhutavad eelkõige soomlased, et neile on tähtis saada olulist informatsiooni (arutelupunkte jms) varem kui seni, et jõutaks rahuldavalt ette valmistuda. Teised harud mainivad lisaks, et ettevõtteüleselt või neile kasutamiseks mõeldud informatsioon peab olema eelkõige selge ja hõlpsasti ligipääsetav.

Kultuurikonteksti kohalt on oluline, et eelistatakse kanaleid, mis on **võimalikult vähe segavad, pole pealetükkivad**. Näiteks küsitakse Skype'is võimalikult konkreetseid küsimusi ilma pika sissejuhatuse ja viisakusfraasidetagi. See laseb läbi paista kommunikatsiooni kitsal eesmärgipärasusel. Seega võiks järeldada, et **organisatsioonikultuur on suunatud pigem tulemustele kui suhetele ja koostööle kui protsessile**. Selgub, et see ei ole kõikidele kultuuridele loomupärane (näiteks Leedu, kus tähtsustatakse kommunikatsiooni suhteid loovat ja integreerivat aspekti, millest tulenevad sotsiaalsed rituaalid). Kogemuse põhjal on aga kohanetud organisatsioonis valitseva, peakorterist pärit suuna ja käitumismallidega. See sobitub **kultuuri sotsiaalse konstruktivismi** käsitlesega, millest oli juttu töö teoreetilises peatükis ja mille kohaselt **kultuuri ja tähendusi pidevalt interaktsioonis taasluuakse**. Kirjeldatud käsitus sobib analüüsima ka organisatsioonikultuuri, selgitades, et hoolimata teatud ette antud ja eksisteerivatest omadustest, luuakse tegelikku organisatsioonikultuuri

pidevalt uuesti. Sealjuures teatud omadusi kinnistatakse, teised aga heidetakse kõrvale või adopteeritakse. Tegemist võib niisiis olla ka läbiräägitud kultuuriga (Clausel 2007).

Väga aktuaalne on **usalduse küsimus**, mis näib intervjuude põhjal eriti südamelähedane olevat Nortali Soome harude töötajatele ja juhtidele. Ühelt poolt vajatakse, et oleks selge, arusaadavalt põhjendatud, millist informatsiooni üldse keegi teadma peab ja mida sellega peale hakata võib. Teisalt soovivad soomlased senisest enam usaldust nii info saamisel kui iseseisvamalt otsustamisel ja tegutsemisel. Peetakse oluliseks, et töötajaid koheldaks kui tasemel professionaale, kes võiksid ise oma tegevuse eest vastutuse võtta ja ei vajata ranget kontrolli juhtkonna poolt. Ka Roxå ja Mårtensson (2011) on ju leidnud, et ettevõtte **sisekliima üheks olulisemaks tunnuseks on üksteise usaldamine**, usk grupi võimesse lahendada ülesandeid konstruktiivselt ja kõrgetasemeliselt. Siin põrkuvad kaks poolust. Ühelt poolt Eesti ja Leedu töötajate jutust kerkinud **pelgus kõikvõimalike lekete suhtes**. See oht piirab sisemist infojagamist ja teeb ettevaatlikuks, olles ühtlasi **võimu kauguse tunnuseks**. Soome töötajad peavad hirmu tarbetuks, leides, et ettevõttes ei ole tarvis midagi varjata, vaid hoopis oskuslikult jagada, mis tagaks töötajate lojaalsema käitumise (väikesem võimu kaugus). Niisiis suurem läbipaistvus võiks tagada tööandja suurema usaldamise töötajate poolt. Samuti, kuna Soomes tuntakse rahvusvahelise ettevõtte vähest realiseerumist, eraldumist ettevõtte peakorterist, samas viimase kontrolli all olemist, nähaksegi tõenäoliselt väljapääsuna suuremat iseseisvust, et teha asju viisil, mida ise õigeks peetakse. Siin võib laialt üldistades märgata üht kultuurikontekstide ja taustade erinevust. Ilmselt on usaldamise mõiste ja määr ajaloolisest taustast tulenevalt Baltimaades ja Soomes veel erinev. Abiks võiks olla erinevuste selgitamine organisatsiooniüleselt ettevõtte sees – kultuurikompetentside alane koolitamine.

**Arvamused lahknevad tugevasti ja eklektiliselt selles, kas Nortali sisekommunikatsioon on pigem struktureeritud või fragmenteeritud.** Esineb mõlemaid äärmusi, aga ka segavariante. Üldist **organisatsioonikommunikatsiooni** hinnatakse **formaalsemaks ja bürokraatlikumaks kui kohalikul tasandil harudes toimuvat**. Samuti mõjutavad **tajutud kommunikatsioonibarjäärid** töötajate hinnangut sellele, kuidas sisekommunikatsioon ettevõttes toimib. Nagu juba tulemuste peatükis mainitud, nimetati kommunikatsioonibarjääre ülegrupilisel tasandil eksisteerivaks. Eelnevast arutelust on selgunud, et ettevõtte **harude eraldatus ja sealjuures füüsiline kauguski** üksteisest on takistus. **Kaugel töötades** tunnevad inimesed üksteist vähem, mis omakorda tähendab ehk teatud suuremat sisulise infovahetuse aktile eelnevate viisakus- ja usalduse proovile paneku protseduuride rakendamist. Samuti

tähendab suhtluseks valdavalt vahendavate kanalite kasutamine oma sõnumi ja küsimuste hoolikamat valimist. Kuna kontakti saamine peab olema sobivalt ajastatud, see ei saa tõenäoliselt toimida igal soovitud ajahetkel ega sobi ka kolleege pigem tühisemana tunduvate küsimustega sageli tülitada, siis **mõeldakse enne kontakti loomist tõenäoliselt põhjalikumalt läbi**, mida sellega saavutada soovitakse. Samas võib distantsi tajumine tingida ka selle, et teatud küsimused hinnatakse liialt triviaalseks, rumalaks või kolleegi tüütavaks, mistõttu neid ei edastatagi. Vahetus suhtlemises on aga ka sellised kontaktid ju tegelikult suhete loomise, teineteise tundma õppimise ja turvatunde tekkimise üheks aluseks.

Segadust tekitab **ettevõttesisese infoleviku ja kommunikatsiooni vähene organiseeritus**. Igal ettevõttel on oma struktuur ja juhtimisstiil. Kui ühinevad seni eraldi tegutsenud ettevõtted üheks suureks asutuseks ja tegemist on veel erinevates riikides, turgudel, kultuuriruumides tegutsenud äridega, saavad kokku mitmed erinevad eelistatud ja harjumuspärased viisid. Nii tuuakse näiteks Soome töötajate poolt välja, et nende jaoks on harjumatu **märgatav hierarhilisus, mis väljendub ka kommunikatsioonis ja reeglites**. See tähendab muuhulgas, et info saamiseks tuleb esitada päringud läbi juhtide ning juhtkond kontrollib tugevalt, millist informatsiooni töötajad saada võivad. **Samas pole laialdasi ettevõtteüleseid kommunikatsioonireegleid**, mistõttu tajuvad mõned töötajad, et vahel infot edastatakse, vahel mitte, puudub reeglipärasus ja kindlad normid. Samas jällegi eksisteerib vastuolusid selle vahel, mida erinevad inimesed ettevõttes kommunikeerivad. Niisiis tuleb ka siinkohal jutuks juba eelpoolkirjeldatud **infoliikumise sõlmpunktide küsimus**. Androniceanu (2011: 177) järgi tuleks aga silmas pidada, et **juhtkond vastutab selle eest, et leida töötajad, kes mõistavad kultuuriväärtusi ja organisatsioonikultuuri tuumväärtusi**.

Kokkuvõtvalt oli intervjueeritavate taht ettevõtte sisene rahvuste vaheline kommunikatsioon ja töökorraldus võimalikult hästi toimima panna selgesti tajutav. Takistustena toodi intervjueeritavad välja barjääre, mis nii kommunikatsioonis kui igapäevatoimimises neile raskendava faktorina mõjuvad. Nii mõnigi barjäär on otseselt kommunikatsiooniga seotud, teised nõuavad hoopis ulatuslikumaid ümberkorraldusi ettevõtte sees.

## 4.2. Kultuurierinevuste tajumine rahvusvahelises ettevõttes

Väga mitmed intervjueeritud Nortali töötajad leidsid, et ettevõttes ei ole tajutavad niivõrd kultuurierinevused kui sellised, vaid **hoopiski organisatsioonikultuuri erinevused, mille olemasolu kirjutatakse erineva tegevusaja, ajaloo ja arenguastmete arvele**. Kuigi



intervjueeritavad ise organisatsiooni tavadest, turgude erinevustest ja tövõtetest tulenevaid erinevusi kultuurierinevuste alla liigitada ei soovinud, võib neid antud kontekstis sellistena käsitleda nii funktsionalistliku kui sotsiaalse konstruktivismi käsitluse kaudu. Ühelt poolt on ju tegemist käitumuslike ja tunnetuslike eripäradega, mille **jooned kulgevad selgelt erinevaid riike pidi**, olgugi et nende põhjustajateks ei peeta rahvust ja selle tunnuseid kui sellist, vaid pigem väliseid tegureid ja ajaloosündmusi. Tõlgendamise ulatus sõltubki siinkohal sellest kui kitsa või laiana näha kultuuri. Käesolevas töös, mille keskmes on ka ettevõtte organisatsioonikultuur, milles pidevalt interaktsiooni käigus tähendusi luuakse ja muudetakse ja seeläbi kultuuri kujundatakse, võib pidada ka organisatsiooni- või ärikultuuri täieõiguslikuks kultuuri ilminguks. Seetõttu on organisatsioonikultuuriliste erinevuste käsitlus kultuurierinevuste vallas õigustatud. Peterson ja Thomaski (2007: 56) peavad organisatsioonikultuuri ju kultuurilisteks tunnusteks, mis sisaldavad rahvusvahelise organisatsiooni keskkonna informaalset ja normatiivset aspekte, mida õpetatakse organisatsiooni liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise.

Veelgi enam, kuna võib eeldada, et Nortali töötajad erinevatest riikidest puutuvad kokku peamiselt professionaalsel tasemel, teises kontekstis, siis **peamised tähelepanekud teise kultuuri erinevuse kohta saavadki tekkida kolleegi töökultuuri, -tavade** pinnalt. Samas isiklike uskumuste, väärtuste, sotsiaalsete tavadeni ei pruugita läbikäimise ja konteksti piiratuse tõttu jõudagi. Analüüsides omakorda erinevaid tajutud organisatsioonikultuure, võib nendest eraldada mitmeid funktsionalistliku kultuuri käsitluse elemente, kognitiivsete komponentide kogumit, mida kujundavad gruppi või kogukonda kuuluvad liikmed ja mis on juurdunud viisides, kuidas organisatsioon ennast arendab ja struktureerib (Askehave & Holmgreen 2011, Clausel 2007, Gimenez 2002). Nagu töö teoorias osas pikemalt selgitatud, on nii võimalik mõõta ja võrrelda kultuuri erinevates aspektides nagu näiteks milline on aktsepteeritud võimu kaugus; mis ulatuses ollakse orienteeritud indiviidile selle asemel, et olla vastastikuselt sõltuvuses ja suhetepõhine jpm (Sriramesh & Verčič 2009; Luring 2012, Kemp 2006). Rääkides organisatsiooniülesest tasemest, on oluline meele pidada sotsiaalse konstruktivismi põhimõtet, et **kultuur on tähenduste sümboolne konstruktsioon** – jätkuv, muutuv sotsiaalne üksus, mille liikmed loovad ja tõlgendavad neid ümbritsevat maailma ja määratlevad omaenda reaalsuse (Askehave & Holmgreen 2011: 272, 273).

Niisiis tajuvad Nortali töötajad erinevates harudes eksisteerivat **erinevaid tövõtteid, tavasid, norme**. Kui tuua veel eraldi välja Soome-Eesti suhe, siis on tekkinud olukord, kus

pikema tegutsemisaja ja suurema kogemustepagasiga, aga ka märgatavalt kõrgema keskmise vanusega **Soome tajub uuendusmeelsema, vähem põhjaliku, aga rohkem riskialti ja kiiremini tegutseva Eesti juhtkonna pealetungi**, mis lööb kiilu viisidesse, kuidas seni asju on korraldatud. Eesti hindab jällegi aga kaasaegsust, kiirust ja tõhusust, mis tekitab olukorra, kus soomlased tajuvad, et on kogenumad ja seetõttu ehk pädevamad kui noored eestlased. Seda ei võeta aga viimaste poolt nii palju arvesse, kui soomlased sooviksid. Samuti toovad nii Soome kui Leedu haru töötajad välja, et **kohalikul pinnal tegutsedes ei saa kasutada ainult rahvusvahelise ettevõtte soositud töövõtteid, mis võivad olla ühe juhtiva kultuuri (siinkohal Eesti) kujundatud**. Kuna tegutsemisriikide ühiskonnad ja turud on erinevad, peavad ka ettevõtte väljapoole suunatud tegevused olema kujundatud nende erinevuste pinnalt, et olla **kohalikus kontekstis vastuvõetavad**. Väga selgesti on tajutav **verbaalse informatsiooni olulisus** kogu ettevõttes. Eesti, Soome aga ka Leedu puhul on tegemist valdavalt madala kontekstiga kultuuridega. Eristada võib verbaalse informatsiooni, kirjalike kokkulepete, ettevalmistusaja jms olemasolu vajamise tugevuse järgi erinevaid tasemeid. Tuues sisse ebamäärasuse vältimise astme, võiks intervjuude põhjal järeldada, et kõige enam juurdunud ja selgem on Soome näide – tegemist on selgelt madala kontekstiga, kõrge ebamäärasuse vältimise astmega (nt Matveev & Nelson 2004) riigiga, kus pooldatakse organiseeritust, etteplaneeritust, täpsust, süsteeme. Soome kannul on Eesti, kus paindlikkuse ja kiiruse ja tõhususe huvides on tehtud eelnimetatud aspektides järeleandmisi ja püütud enam kahte poolt tasakaalustada. Leedu puhul võib tajuda aga suuremat tolerantsust ebamäärasuse suhtes ja ka konteksti (kehakeele jms) suuremas arvestamises kommunikatsioonis verbaalsele osale lisaks. Madala kontekstiga grupe on võimalik võrrelda Hofstede'i individualismi-kollektivism liigitusega. Mõlemad (madala kontekst, valitsev individualism) rõhutavad inimese isiklikku vabadust ja vastutust. „Madala kontekstiga grupid jagavad usku isiklikesse võimetes ja et suurema pingutusega on kõik võimalik. Nad on vabad läbi käima ja identifitseerima ükskõik millise grupi, rahvaskuuluvuse, kultuuri või sotsiaalse grupiga, osutades vähe tähelepanu päritud seostele“ (Kemp 2006: 40). Ühtlasi seob Inglehart (2006) Hofstede'i individualismi käsitlemise enda väärtussüsteemide analüüsis kõrge autonoomia ja kõrge eneseväljenduslike väärtuste tasemega, kui kollektivismi puhul on see vastupidi.

Palju tuli Eesti-Soome kontekstis juttu ka **töötajaskonna keskmisest vanusest**, mis nendes riikides palju erineb. Ühelt poolt võib pidada kultuuri ilminguks seda, **et Eestit tervikuna iseloomustab noore riigina värske tegutsemisjõud**. Lühikese aja jooksul on intensiivselt

tegutsedes kaugele jõutud. Soomes hinnatakse kogemusi, jätkusuutlikkust ja neist tulenevat usaldusväarsust, mis väljendub ka juhtivate töötajate inimeste kõrgemas eas. Selge on see, et ühe kultuurigi sees on generatsioonide vahel märgatavaid erinevusi nii väärtustes kui eesmärkides. Seetõttu käesolevas töös generatsioonierinevustel pikemalt ka ei peatuta.

Tunnistatakse **stereotüüpe** teiste rahvuste suhtes, kuid rõhutakse töötajate intelligentsusele ja professionaalsele suhtumisele, millest tulenevalt püütakse stereotüüpidele mitte tähelepanu pöörata. Ollakse peenetundelised küsimustes, mis võimalikke laiemal pinnal rahvuste vahelisi eksisteerivaid konflikte või probleemkohti võiks toita. Samuti tuuakse välja, et **suhelda tuleks eelkõige indiviidi, mitte rahvuse esindajaga**. Samas on ka intervjueeritavaid, kes toovad selgeid näiteid kultuuridevahelistest erinevustest selles, **mida peetakse sotsiaalses suhtluseks viisakaks ja aktsepteeritavaks ja mida mitte**. Huvitav tulemus on, et üldiselt leiavad intervjueeritavad, et kõik kolm käsitletavat rahvust on sarnased, mistõttu suuri lahkkelisid koostöös ei ole. **Ometi peavad soomlased ennast intervjuude põhjal teatud aspektides sarnasemaks leedukatega, leedukad eestlastega ja eestlased omakorda soomlastega**. Kui siinkohal tahta teha väga laia pigem ebakindlal pinnal üldistavat tõlgendust võib seesugune nähtus olla põhjustatud taaskord hoopiski **ettevõtteülese organisatsioonikultuuri ilmingutest** – sealhulgas sellest, kuidas üks või teine haru suhtub juhtimisse ja sellest tulenevalt ka Eesti juhtkonda. **Samamoodi võib siin tuvastada erineva kultuurikategooria ehk võimu kauguse olemasolu**. Võimu kaugus on määr, milleni ühe kultuuri, institutsiooni või organisatsiooni vähem võimu omavad liikmed eeldavad ja aktsepteerivad, et võim jaguneb ebavõrdselt (geert-hofstede.com 2013). Soome näol on kindlasti tegemist madala võimu kaugusega kultuuriga, kus tähtsustatakse pigem konsulteerimist, koostööd, osavõttu. Seevastu Eestis ja Leedus näib olevat võimu kaugus aktsepteeritavam, üksteist ei usaldata kergesti ja tehakse vahet võimu ja staatusega ja ilma nendeta inimeste vahel. Oluline on osutada Matveev & Nelson (2004) leiule, et kui rahvusvahelises meeskonna liikmed erinevad oluliselt vaadete poolest võimu kauguse suhtes, on tõenäoline, et tekib probleeme kommunikatsiooni ja juhtimismustrite arendamisel sellisel kujul, et need oleks kõigile aktsepteeritavad.

Selleks, et ettevõttes edukalt toimida, on intervjueeritavate hinnangul väga **oluline teadvustada eksisteerivaid erinevusi, neid arvesse võtta ja tugevustena ära kasutada**. Oluline on erinevusi austada ja **hoiduda liigsest standardiseerimisest**, et iga inimene saaks ennast soovikohaselt identifitseerida. Samuti on oluline, et inimesed ettevõttes üksteist

tunneks ja oleksid eksisteerivate erinevustega, kultuuridega kursis ja arvestavad. Tuginedes Lauringule (2012) võib väita, et **kommunikatsioon ei ole ainult infovahetus, vaid ka suhete loomine ja sotsiaalne organiseerumine**, sõltudes võimusuhetest ja mõjutades organisatsioonikultuuri (samas olles mõjutatud ka viimase poolt). See ühtib nii teoreetikute (nt Androniceanu 2011, Okoro 2012a) käsitlesega sellest, kuidas tänapäeva juhid rahvusvahelistes ettevõtetes peavad olema kultuuride osas koolitatud ja kompetentsed kui ka intervjueeritavate enda soovidega. Ühtlasi annab see võimaluse mõista paremini **organisatsioonikliimat** (vt nt Bartels et al 2009, Ekvall 1997), **ettevõtte sees tekkivaid gruppe ja mikrokultuure**. Samuti on **teadlikkus** läbiräägitud kultuuri kujundamise olulisimaks lähtepunktiks. **Läbiräägitud kultuur võib rahvusvahelises organisatsioonis olla mõnel juhul ainukene võimalus, kuidas sisemiselt edukalt töö käima panna.**

Matveev ja Nelson (2004) peavad ülerahvuselises kommunikatsioonis kõige olulisemaks **kultuurilist empaatiat**. Samuti on oluline, et igal kultuurigrupil oleks rahvusvahelise keskkonna sees võimalus **säilitada oma au ja väärikus** (Kemp 2006). Selle poole püüdlevad intervjueeritavad läbi väidetava inimeste isiksuse- mitte rahvusepõhiselt kohtlemise, aususe, avatuse ja austuse. Intervjuudest selgus, et sageli on eelpoolnimetatud eesmärkide saavutamiseks kui ka konkreetset kohalike äritingimuste ja turgude tundmiseks väga hea viis **kohaliku kompetentsi olemasolu**. See tähendab, et on vajadus inimeste järele, kes on erinevate harude kohalike eripäradega hästi kursis, navigeerivad keskkonnas probleemideta, aitavad vältida ettevõtetel suuri teadmatuset ja erinevustest tulenevaid ebaõnnestumisi ja hõlbustavad üleüldse asjaajamisi. Siinkohal on vaieldav, kas parim valik on saadikute (vt näiteks Gupta 2008, Lauring 2012, Calikiuri & Colakoglu 2008 jne) kasutamine, mis võib omakorda tekitada uusi probleeme, või hoopis kohaliku kompetentsi ettevõtte teenistusse rakendamine. Intervjuude põhjal selgub, et Nortaliil on olnud väga positiivne kogemus just viimase variandiga. Ühtlasi leiti, et kõiki ülesandeid ei saa ettevõtte harus sooritada parimal viisil võõrast kultuurist pärit inimese käe läbi või juhtimisel. **On situatsioone, kus on vaja peenetundelist situatsiooni sügavuti mõistmist, milleks on võimeline ainult kohalik.**

Kuigi, nagu eelnevalt juba mainitud, on vajalik jätta inimestele identifitseerimisruum ja harudes manööverdamiseks arvestada kohalikust keskkonnast ja kultuurist tulenevate erinevustega, leitakse ka, et ettevõtteülesel tasemel tuleks **teha teatud kompromisse, luua ühtseid süsteeme, et koostöö toimiks sujuvamalt ja et tunnetataks ennast ühtse ettevõtte**. Teooria põhjal on uue ühisosa loomine täiesti võimalik. Nimelt vastastikuse

kohanemise diskursus rõhutab olemasolevaid või tekkivaid sarnasusi ja viitab kultuuriliste gruppide ühinemisele, millega luuakse uus kultuuriline segu või uus organisatsioonikultuur, millega mõlemad pooled saavad suhestuda ja mille kaudu ennast identifitseerida (Askehave & Holmgreen 2011: 281). Ühelt poolt loodetakse Nortalis, et ettevõtteülesed reeglid, ühtne kommunikatsioonistiil aitaksid saavutada **parema ühtekuuluvustunde** nendes ettevõtte osades, kus tuntakse, et ollakse **praegu pigem kõrvalejäetud või eraldatud**. Teised intervjueeritavad (eriti need, kel läheb kohalikul tasandil n.-ö eraldi tegutsedes hetkel väga hästi) aga kardavad, et **liigne standardiseerimine on tulutu, pigem represseeriv ja võib hoopiski ettevõtet nõrgendada**. Tõde peitub tõenäoliselt kahe pooluse vahel. Ettevõttes peab olema ühtne ja ühendav organisatsioonikultuur, mis seob töötajaid ettevõttega ka emotsionaalsel tasandil.

Võttes aluseks, et organisatsioonid ja äritegevus põhinevad suuresti kommunikatsioonil, ühtib intervjueeritavate arvamus sellest, et ettevõttesiseseid parimaid praktikaid tuleks grupiüleselt jagada ja tunnustada ning samas teostada suhtlust lihtsalt, konkreetselt ja selgelt, Lauringu (2012: 237) uskumusega, et **kommunikatsioon aitab soovitud situatsiooni tegelikkuseks rääkida**: „Läbi kommunikatsiooni organiseerumine muutub niisiis tegevuse aluseks oleva situatsiooni tegelikkuseks rääkimisel.“ Uurides aga, kuidas intervjueeritavate arvates ettevõttes eksisteerivad erinevused seni organisatsioonikultuuri mõjutavad, nimetati nii konflikte, mittemõistmist, valesti toimimist, ajakulu ja erinevaid ootusi, mis koostööd raskendavad. Mitmel juhul peetigi probleemiks nn **erineval lainel olemist või ühise arusaamise ja ootusteni jõudmist**. Tekibki küsimus, kuidas probleeme või raskusi tekitavaid erinevusi juhtida. Kas aktsepteerida ja tõhustama koostöö ja tihedama kommunikatsiooni abil püüda saada paremini tööle meeskonnad, kes omandavad jooksvalt kultuurikompetentsid ja jõuavad tõenäoliselt läbiräägitud kultuurini? Või püüda hoopiski kujundada organisatsioonikultuur valdavalt peakorteri näo järgi?

Võimalusi on loomulikult veel, kuid intervjuude põhjal näivad need kaks olevat valdavamad pakutud variandid olukorra lahendamiseks. Samas on tajutav, et viimane – peakorteri või niinimetatud emarahvuse valdavus, teiste kultuuride sellega kohanema sundimine on osade intervjueeritute hirmuks. Rahvusekesksest lähenemisest (nt Gimenez 2002; van den Born & Peltokorpi 2010) võib tuleneda ettevõttesisene vastandumine, stereotüüpide ära kasutamine ja teatud konfliktid. Nii on tajutud, et selged erinevused rahvuste ja harude vahel, viimaste eraldatus, on andnud alust ülevõimendamisele ehk oma huvides nendega vastavalt vajadusele

manipuleerimisele, oma probleemides just erinevuste süüdistamisele. Viimane omakorda suurendab nõiaringina eraldatuse ja erinevuse tunnet ettevõtte sees.

### 4.3. Väärtused ja nende kommunikeerimine-tajumine

Ronald Ingleharti (1990, 2006 jne) järgi on riikide ja rahvuste vahelised erinevused väärtustes tingitud kultuurilisest taustast ja elutingimustest. **Väärtused on omakorda inimkäitumise motivatsiooniks, väljendades kuidas inimesed teevad valikud, kuidas toimuvat hindavad ja mida üleüldse õigeks ja ihaldusväärseks peavad.** Selge on see, et inimestel on individuaalselt erinevad väärtused. Sellest hoolimata on teadlased (nt Inglehart) suutnud tuvastada teatud mustreid riikide põhiselt. Käesolevas töös on uuritud peamiselt seda, milliseid väärtuseid tajuvad Nortali töötajad valitsevat ettevõttes, mida hindavad ise ja kuidas ettevõtte projekteeritud tõlgendavad. Nortali brändi ametlikud väärtused on meeskonnavaim, innovatsioon, tulemused ja kirg. Ettevõtte tunnuslause ütleb: „*Nordic values. Talented professionals.*“ (tõlkes „Põhjamaised väärtused. Andekad professionaalid.“ – autori tõlge) Sealjuures nimetatud Põhjamaised väärtused ei ole omakorda eraldi lahti seletatud. Väärtused on aga olulised nii inimerinevuste mõistmiseks kui ka nende juhtimiseks (Polat 2012: 1418).

Ettevõtte väärtustena nimetasid intervjueeritavad **kõiki ametlikke väärtusi**, tuues nende kõrvale ka rea teisi. Võrreldes isiklikult olulisi ja ettevõttes eksisteerivaid väärtusi, võis tuvastada, et väga paljud neist kattusid, mis on positiivne arvestades seda kui motivaatorit töötaja lojaalsuseks tööandja suhtes. On leitud (Amos & Waethington 2008), et **kui töötajate väärtused sobivad organisatsiooni omadega, siis ollakse valdavalt oma tööga rahul, demonstreeritakse pühendumust ja identifitseeritakse organisatsiooniga.** Ühtlasi on väärtused osa organisatsioonikultuurist ja üks **oluline juhtimisfunktsioon** mõjutades nii juhtimisstiili, käitumist ettevõttes, aga ka kuidas organisatsioon toimib ja väljapoole paistab (Vadi 1995: 85). Oluline on tulemuste juures ehk see, et ettevõtte ametlike väärtuste puhul, mida töötajad Nortalis tunnetavad, ei jäädud ainult üldise mainimise pinnale, vaid toodi **näiteid, mis kujul ja situatsioonides need avalduvad.** Nii said põhjendatud innovatsioon, kirg, meeskonnatöö ja tulemuste taotlemine. Nimetatud ametlike väärtuste kõrvale kerkis väga selgelt ka väärtus, mis on tähistatud sõnaühendiga „**ambitsioon, agressiivsus, oportunism**“. Kui kire all mõistsid töötajad peamiselt motivatsiooni, oma töö ja tegevusvaldkonna armastamist ja töö hea meelega tegemist, siis „ambitsioon, agressiivsus, oportunism“ kategooria loovad kõrvale Eesti juhid, illustreerides ettevõtte suhtumist ja

käitumist tervikuna. See tähendab, et ei rahulduta olemasolevaga, püüeldakse pidevalt edasi ja kasutatakse intensiivselt ja julgelt kõiki võimalusi. Lisaks sellele, et **ettevõtte hindab tulemusi** – tehtu viiakse lõpuni, lubadused täidetakse, on tehtud töö **kvaliteetne**. Väärtusest „tulemused“ kerkivad omakorda veel esile kvaliteet, kõva töötegemine, usaldusväarsus ja oma sõnast kinni pidamine. Kliendile lubatu tehakse reeglina ära, suheldakse avatud kaartidega ja tagatakse igal juhul soovitud tulemus. Kvaliteet ei ole ainult ettevõtte taotletav väärtus, vaid ka **töötajatele isiklikult oluline**, mis näitab, et oma tööd tehakse tõesti pühendumusega.

Väga oluline väärtus, mis on ettevõttes tähtis ja veelgi enam inimestele isiklikult, on **väärt kaastöötajad**. Sellega seostub ka hea organisatsioonikliima. Mitmel korral mainitakse, et **oluline põhjus, miks ettevõttes töötamist hinnatakse** on andekad, targad, meeldivad ja professionaalsed kolleegid, kes inspireerivad. Samamoodi on hinnas meeskonnavaim ja koostöö, mida hõlbustab ettevõtte meeskondadeks jagunev struktuur. Siinkohal on demonstreeritud organisatsioonikultuuri tugevus – kui Eesti (ja ka näiteks Soome) kuuluvad riikide hulka, mida liigitatakse nii arengu, kultuuri kui ajaloo mõjul pigem individuaalseks kui kollektiivseks (nt Inglehart 1990, 2006, Hofstede, Norkus 2006 jne), siis tugeva organisatsioonikultuuri ja kommuniqueeritud väärtuse mõjuna **häälestutakse vähemalt oma meeskonna sees ümber hoopis koostööle ja koos saavutamisele**. Samuti mainitakse intervjuudes, et kolleegid ettevõtte sees omavahelist konkurentsi või rivaalitsemit ei tunnetata – pigem on läbiv suhtumine sõbralik ja toetav.

Intervjueeritavad toovad muuhulgas välja, et tegelikult on Nortali **ametlikud väärtused kohati vastandlikud**. See seab teatud situatsioonis inimesed valiku ette – kumba pidada **prioriteediks**. Vastandada võib innovatsiooni ja tulemusi; tulemusi ja meeskonnatööd. Ettevõtte üks poolametlikke väärtusi vähemalt Eestis, mis on ehk saanud kõige rohkem kaja avalikkuseski, on oma **töötajate hoidmine ja väärtustamine**. Töötajate väärtustamise töid välja peamiselt eestlased ja leedukad, näitlikustades heade ja paindlike töötingimuste, kollektiivi ja meeskonnavaimu, sotsiaalse poole, perele paindlike tingimuste loomise, töötajate tunnustamisega. Ühtlasi on ettevõttes piisavalt enesearendamise võimalusi, mis on eksisteeriv väärtus ettevõttes kui oluline intervjueeritavatele endile. Samas on tajutav **hirm olukorra muutlikkuse ees**. Ettevõtte hetkeolukord ja tulevikuplaanid tekitavad ebakindlust. Samamoodi peetakse isiklikul tasandil oluliseks, et vahel suudetaks võtta ettevõttes vabalt, et töötajaid premeeritaks lõbusama ja sotsiaalsema poolega. Niisiis, kui ettevõtte poolt taotletakse Schwartzi skaalat (Sagiv & Schwartz 1995; Datler et al 2013) aluseks võttes

peamiselt avatust muutustele (stimulatsioon, enesejuhtimine), aga ka enesetäiustamist (saavutused, võim), siis tingib olukord ja ka ettevõtte organisatsioonikultuur selle, et liikmed väärtustavad enam alalhoidlikkust (turvalisus), aga ka eneseületamist (enesejuhtimine, heasoovlikkus, universalism), lisaks ka hedonismi.

Samuti soovivad töötajad, et ettevõttes valitseks **austus ja usaldus**. See tähendab, et igapähe on vabadus olla tema ise, et tema panust professionaalina hinnatakse piisavalt, andes teatud vabaduse ise mõningate asjade üle otsustada. Suuremat usaldust taotleavad intervjuueeritute eelkõige soomlased. Viimane ühtib näiteks Ingleharti (1990, 2006) teooriaga, mille kohaselt on Soomes valdavad eneseväljenduslikud ja ilmalik-ratsionaalsed väärtused, samas ollakse Eestis veel pisut kinni materiaalses ehk ellujäämisväärtustes. Viimane võib väljenduda ka suuremas edu demonstreerimise vajaduses, lühiajaliste suurt rahalist kasu ja kiiret kasvu lubavate saavutuste taotlemises jätkusuutlike, pikaajalise mõjuga näiteks organisatsioonikultuuri kujundavate sammude ees. Leedut mõjutavad lisaks ellujäämisväärtustele Eestist ja Soomest enam **traditsioonilised väärtused**. Ühtlasi sobib sama tendentsiga arvamusevabaduse hindamine. Leitakse, et ettevõttes peab olema võimalus väljendada (eri)arvamusi, olla ära kuulatud ja saada võimalus oluliste teemade üle arutleda.

Ka kliendi kohtlemine, neile suurepärase kogemuse pakkumine ja kliendiinfo hoidmine ehk **väljapoole suunatud väärtused** on ettevõttes tajutavad. Sinna juurde käib ka juba mainitud ausus ja usaldusväärsus. Ühtlasi on eraldi väärtus **rahvusvahelisus**, mis tähendab laiemaid võimalusi nii ettevõttele kui selle töötajatele.

#### 4.3.1. Nortali Põhjamaised väärtused

Nortali Põhjamaiste väärtuste jutuks võtmine tekitas intervjuueeritavates esmalt segadus. Teati, et selline tunnuslause on olemas, kuid ei olnud seda varem enda jaoks lahti mõtestatud. Seda peeti pigem **väljapoole suunatud turundusvahendiks, millel tegelikku tähendust polegi**. Nortali Põhjamaiseid väärtuste interpretatsioonis langevad teatud märksõnad kokku ettevõtte ametlike, aga ka inimestele isiklikult oluliste väärtustega. Samuti lisandub märksõnu, millest varasemalt juttu ei olnud. Selgub (eriti Leedu intervjuudest), et Põhjamaa ettevõttes töötamine tähendab neile eelneva kogemuse põhjal **teatud töötingimusi, kindlustunnet ja kvaliteeti, mis tegelikult näitab, et reklaamlauseks peetu võib töötada edukalt ka ettevõtte sees või vähemalt selle osades, andes töötajale turvatunde ja garantii, et ollakse õiges kohas**. Kõige otsesem seos Põhjamaiste väärtustega oli intervjuueeritavate jaoks **lineaarne suhe ettevõtte**,



**selle töötajate ja nende päritolumaa vahel.** Teemat edasi arendades lisati hulka näiteks intervjueeritavate poolt Põhjamaa ühiskondadele omasteks peetavaid tunnuseid, mis kantakse üle ettevõttele. Nii räägiti näiteks **tihedast kokkuhoidmisest, läheduse, ühtekuuluvuse ja pere tundest**, mis Nortalis näib eksisteerivat **harude sees, kuid läheb kohati vastuollu ettevõtteülese organisatsioonikultuuri ilmingutega.**

Valdavad märksõnad, mida tihedalt Põhjamaise kultuuriga seostatakse on töö kvaliteet ja garantii, samas ka ausus ja läbipaistvus nii sisemiselt kui väliselt. Ühtlasi iseloomustab Põhjamaaisus uhkusetunnet oma põhimõtete üle. Huvitavaks tulemuseks võib pidada Põhjamaiste väärtuste tõlgendamist kui **protestantistliku töökultuuri vastet.** Toodi välja, et töö tegemine ja vaeva nägemine on nendes piirkondades olnud ajalooliselt au sees. Samas on olnud tähtsal kohal tõde ja õigus, mis ühendabki organisatsioonikultuuris kõva töötegemise **ausate võtete ja läbipaistvusega**, mis annavad kliendile garantii. Ühtlasi on viimase eeltingimuseks **Põhjamine natuur**, mis tähendavat ratsionaalsust, süsteemsust ja organiseeritust, järjekindlust, kohati isegi põikpäisust, mis lõpuks alati tulemuseni viivad. Taaskord on tegemist ilmeka näitega madala kontekstiga kultuuridest, kus on oluline paikapandu, konkreetne, selge ja nähtav.

#### **4.3.2. Väärtuste kommunikatsioon ja ettevõtte väärtustega samastumine**

Kokkuvõtvalt võib intervjuude põhjal järeldada, et ettevõtte väärtuste tegelikuks toimumiseks ja paremaks mõistmiseks kõigi organisatsiooni liikmete poolt **on tarvis neist ettevõtte sees rohkem rääkida, konkreetselt ja üheselt arusaadavalt sõnastada ja kindlasti sobivate tegudega kinnistada.** Ka Aust (2004) on välja toonud, et kommunikatsioon kujundab organisatsiooni identiteeti, keskendudes väärtusele kui sõnumi komponendile. **Senise väärtuste kommunikatsiooni osas lähevad arvamused lahku.** Leidub neid, kes leiavad, et seda ei toimu, väärtused on konfliktised, mitmetimõistetavad, hägused ja ainult märgilise tähendusega, aga ka neid, kes näevad väärtuste kinnistumist ja kommunikatsiooni läbi igapäevategevuste. Samuti võiks selle põhjal, mida intervjueeritavad väitsid organisatsioonis väärtustena tunnetavat ja nende suure kokkulangevuse tõttu organisatsiooni ametlike väärtustega, järeldada, et vähemalt mingilgi määral on senised põhiväärtused ettevõttes pildil olnud ja seeläbi ka töötajate teadvusesse jõudnud. **Ettevõtte väärtused jõuavad suures osas töötajateni juhtkonna suhtumise, käitumise, otsuste kaudu. Puuduvad konkreetsed väärtustepõhised sõnumid**, mida ettevõtteüleselt sihipäraselt edastataks, kuid leitakse, et **kõik toimuv toetab olemasolevaid väärtusi**, olles omakorda ühelt poolt ka ettevõtte

tegevusvaldkonna eripäradest tingitud. Samuti tuuakse konkreetsemalt välja, kuidas kohalikul tasandil keskastme juhtide tegevus ja konkreetsed ettevõtmised, üritused (sh koosolekud) väärtusi kommunikeerida ja kinnistada aitavad. Ka McDonald and Gandz (1992, Aust 2004 kaudu) kinnitavad, et juhid vastutavad ettevõttes selle eest, millised väärtused kehtivad ja kuivõrd need organisatsioonis omaks võetakse. Seoses sellega leidis paar vastajat, kelle arvates on väärtused uue juhi ametisse asumise järel ettevõttes muutunud, väljendudes otsustes ja käitumismallides.

Teine äärmus intervjuueeritavatest leiab, et väärtusi ettevõtte sees ei kommunikeerida ja demonstreerita või tehakse seda liiga vähe mistõttu need ei kinnistu töötajates, kes **tegelikult ei teagi, kas nende endi isiklikud väärtused ettevõtte omadega tegelikult kokku lähevad**. Viimane on oluline, sest **organisatsiooni sees annavad väärtused edasi informatsiooni ootuste, formaalsete ja mitteformaalsete reeglite kohta**, mis seovad töötaja laiema organisatsioonilise kontekstiga (Johnson & Jackson 2009). Samuti on selge, et märksõnapõhist väärtust võib individuaalselt tõlgendada väga erinevalt. Kui ettevõtte poolset seletamist või toetava loo jutustamist ei toimu, ongi tegelikult iga liikme enda tõlgendada see, mida on silmas peetud. Nagu eelnevalt juba mainitud tajutakse aga erinevate põhiväärtuste vahel vastuolusid. On juhtumeid, kui nii- öelda välja reklaamitu, lubatud või avalikult-ametlikult väärtustatu **ei lähe tegelike tegevuste või suundadega kokku või on aja jooksul oluliselt muutunud**, ilma et neid muutusi oleks endale ettevõttes kollektiivselt teadvustatud.

Arvamused lähevad tugevalt lahku küsimuses, **kas väärtuste kommunikatsioon on ettevõttesiseselt üldse oluline**. Leidis vastaja, kes arvab, et mitte, sest kõik organisatsiooni liikmed juba nii või teisiti käituvad väärtustele vastavalt, sest on pärit teatud kultuuridest või valitud ettevõttesse teatud tunnuste põhjal. Arvukam oli aga arvamus, et väärtuskommunikatsiooniga peaks aktiivselt tegelema. Põhjuseks on nii **asjatundlikum kliendikommunikatsioon ja turundus kui sisemine usk, et ühiste väärtuste, missiooni, visiooni intensiivsem edastamine ja aktsepteerimine aitaks ettevõttel muutuda ühtsemaks**, integreerida paremini grupi erinevaid harusid tervikuks. Kui praegune väärtuste kommunikatsioon toimub ettevõtte harudes erinevalt, läbi kohaliku kultuuriprisma ja traditsioonide, siis leitakse rohkem kasu olevat grupiülesest kommunikatsioonist ja selgest juhtkonna eeskujust. Oluline on regulaarsus ja selgus, eriti olukorras, kus ettevõttes toimub pidevalt palju muudatusi ja olukord võib näida paljudele ebakindel.

Väärtused on organisatsioonikultuuri osa ning nende tundmine võimaldab liikmel organisatsiooni paremini mõista, ennast läbi selle identifitseerida ja organisatsioonile pühenduda. Ühtlasi aitab selge organisatsioonikultuur ja väärtused paremini sisse elada uutel töötajatel. Bagraim (2001) leiab, et organisatsioonikultuuri tugevdamisest on kõige rohkem kasu tippjuhtkonnal, sest nimetatud protsess nõuab juhtkonna tegevusega konsensuse saavutamiseks paratamatult töötajatele teatud väärtuste, normide, uskumuste ja ideaalide pealesurumist. Rääkides praegusest olukorrast ehk kuidas Nortali töötajad ettevõttes tajutavatesse väärtustesse suhtuvad ja ennast nendega suhestavad esineb taas silmatorkavaid lahknevusi. **Vastajad jagunevad väga üldiselt nendeks, kes on väärtustega rahul, kes tunnetavad konflikte ja erinevusi ning kes peavad väärtusi ebaoluliseks või vaid kliendile suunatuks.** Kuna intervjuueriti ettevõtte töötajaid erinevatel astmetel ja positsioonidel, on selge, et kõik intervjueeritavad ei peagi mõistma ettevõtte olemuse strateegilisi komponente ja nende olulisust. Siinkohal on püütud pigem spetsialistide ja ka tugitöötajate puhul, kes ettevõtte juhtimises otseselt ei osale, tabada üldist suhtumist ettevõtte organisatsioonikultuuri ja rahulolu sellega. On ju empiirilisel tõestatud, et teadlikult arendatud organisatsioonikultuur tõstab töötajate ühtekuuluvustunnet, rahulolu organisatsiooniga, pühendumist ja organisatsiooni stabiilsust (Vahe 2003: 29).

Niisiis võib Nortaliis täheldada teatud vastajategrupi puhul rahulolu sellega, mille eest ettevõtte ametlikult ja reaalsuses ka seisab – Põhjamaine töökultuur, töötingimused, paindlikkus – on siinkohal peamisteks märksõnadeks. **Töötajad, kes toovad välja, et nende isiklikud väärtused ühtivad suurel määral ettevõtte omadega, üldjuhul kinnitavad ka, et suudavad põhiväärtustega paremini samastuda ja on rahul.** Soome puhul kerkib esile küsimus, kas soomlaste ja teiste kultuuride arvates on Põhjamaistel väärtustel üldse sama tähendus, kas märksõnu mõistetakse, tunnetatakse ja hinnatakse samamoodi. Ühtlasi vajatakse rohkem kinnitust, et väärtused pole vaid sõnad paberil, vaid on ka tegelikud orientiirid.

**Ettevõtte väärtustel on potentsiaali olla hinnatud ja aktsepteeritud kõigi kolme riigi töötajaskonna poolt.** Samuti on neil jõudu liitmaks organisatsioonikultuuri ühtsemaks. Selleks on tarvis, et need oleksid üheti mõistetavad ja grupiüleselt strateegiliselt suunatud, aga veelgi enam, reaalse tegevusega teostatud. Niisiis jõudsid mitmed intervjueeritavad järeldusele, et kui pole konkreetseid tõendeid ja näiteid, et väärtused tõepoolest kehtivad, siis pole mingisugust kasu ka nende intensiivsest kommunikatsioonist. **Kõige alus on siiski**

**tegelikkus – kas miski on või ei ole.** Hägusest või hoomamatust millestki rääkimist võib seetõttu pidada pigem ebavajalikuks müraks, kui selle taga tegelikke eesmärgi ja akte ei ole.

#### 4.4 Järelduste ja diskussiooni kokkuvõte

Magistritöö tulemuste ja eelneva analüüsi tulemusena võib esile tuua üheksa peamist järeldust, mida siinkohal rõhutada tahaksin ja millest ehk ka uuritava ettevõtte võiks kõige enam kasu olla.

- 1) Eesti, Leedu ja Soome rahvuskultuuride vahel ei ole suuri drastilisi erinevusi. Ajaloost ja arengust tulenevalt võib küll tuvastada näiteks erineva võimu kauguse ja muud sellist, kuid neil ei ole paralüseerivat iseloomu.
- 2) Peamised olulised (kultuuri)erinevused Nortalis lähtuvad hoopis erinevast kogemusest, väärtustest, harjumuspärasest organisatsioonikultuurist ja juhtimisviisidest.
- 3) Ettevõtte välisrühades tunnetatakse Eesti organisatsioonikultuuri (poolsunduslikku) domineerimist
- 4) Suurem üldine rahulolu võrreldes teiste töösse kaasatud maadega ettevõtte ja selle kultuuri ning kommunikatsiooniga on Eestis .
- 5) Lähivõlt tuntakse, et organisatsioonikommunikatsioon on iseloomulikult (liig)positiivne, reklaamilik. Negatiivsed ja tundlikud teemad tunduvad intervjueritavatele liigselt kontrollitud, mis tekitab mulje, et oma töötajaid ei usaldata.
- 6) Teistes riikides asuvad üksused tunnevad ennast eraldiseisvatena, mitte ühe ühtse ettevõtte integreeritud osadena. See tuleneb füüsilisest ja/või emotsionaalsest kaugusest peakontori suhtes. Eraldatuse tunne võib võimendada erinevate harude vahelisi (organisatsiooni)kultuuri erinevusi.
- 7) Kuuluvustunne aitab ennast tunda väärtusliku ja väärtustatuna – selle saavutamise nimel ollakse valmis pingutama.
- 8) Tunda on pettumust, et suurem integreeritus pole pärast ühinemist veel toimunud. Puudu on ka ettevõtteülelised normid ja protseduurid, mis annavad turvalisust ja muuhulgas näiteks hõlbustavad kommunikatsiooni.
- 9) Täielikku ühtlustamist ei pooldata, kuid tuntakse puudust ettevõtteüleste reeglite ja juhiste olemasolust. Soovitakse tunda erinevuste arvestamist ja paindlikkust.

Lõppjäreldustena pean vajalikuks mainida, et kuna uuriti kolme üsna lähedast kultuuri – Eesti, Soome ja Leedu – võis täheldada, et ettevõtte siseselt ja sisekommunikatsioonis, on suurem

potentsiaalne mõju organisatsioonikultuuril kui otseselt rahvusest tulenevatel kultuurilistel erinevustel. Selleks et potentsiaali realiseerida, tuleb ettevõtteüleselt juurutada ühtset rahvusvahelist organisatsioonikultuuri ja väärtusi. Samuti on selge see, et kommunikatsiooniga saab organisatsioonikultuuri oluliselt mõjutada, kuid see ei ole ainuke lahendus. Mõelda võiks ka sisemisele struktuurile, protseduuridele ja nende vastavalt vajadusele ümbermängimisele.

## 5. Soovitused

Järgnevalt on ära toodud mõned punktid või sammud, mida sisekommunikatsiooni korraldamisel ja vastava strateegia koostamisel oleks kasulik silmas pidada. Soovituste koostamisel olen arvesse võetud teoreetilisi ja empiirilisi allikaid, magistritöö tulemusi, mis viitavad peamistele probleemidele, ja sellele, kuhu poole püüelda võiks. Kindlasti ei pretendeeri soovituste pakett täielikule ammendavusele. Soovituste väärtus seisneb eelkõige protsessi olulistest etappidest ülevaate andmises ja sobivaima tegevuskava koostamisele nii-öelda spikriks olemises. Niisiis tuleks alustada järgmistest sammudest:

1. Veendu, et organisatsioonikommunikatsiooni nähakse strateegilise juhtimise osana.
2. Ettevõtte sisemiste sihtrühmade ja põhieesmärkide võimalikult täpne paika panemine.

Võimalikke eesmärgi:

- väärtuste (ja ettevõtte identiteedi) lahti selgitamine ja kinnistamine;
  - organisatsioonikultuuri ühtlustamine grupi või teatud harude lõikes;
  - ebakindluse vähendamine ettevõttes, läbipaistvus;
  - organisatsiooni liikmete suurem kaasamine;
  - rahvusvahelise kompetentsi tõstmine ettevõtte töötajate seas jne.
3. Seniste kommunikatsiooniprotsesside kaardistamine (ettevõtteülesel ja kohalikul tasemel);
  4. Soovitava info liikumise trajektoori ja protsesside piiritlemine. Selleks tuleks analüüsida infovajadusi (nagu seda on tehtud käesolevas magistritöös) kolmelt tasandilt: individuaalne, grupi ja organisatsiooni tasand (vt ka Conklin 2006).
  5. Tuleks silmas pidada, et peakorteril kommunikatsioonipraktikad ei paneks rõhku ainult info edastamisele, vaid kasutaks ära võimaluse **dialoogiks** ja nn **kultuuritundlikuks koosloomeks** (vt nt Clausen 2007).
  6. Sisekommunikatsiooni strateegia koostamine. Sealhulgas:
    - Grupiüleste protsesside ja vastutusalade paika panemine. Oluliste **erisuste kaardistamine**; erijuhtude integreerimine üldisesse süsteemi. Kui keskastmejuhid jäävad vastutavateks kommuniqueerijateks, tuleks nemad kaasata strateegia koostamisse.
    - **Mitteformaalse sotsiaalse organiseerituse**, sh gruppide (sõpruskonnad, vastandujad jms), mikrokultuuride ja nende eripärade arvesse võtmine.

- Otsused tuvastatud (organisatsiooni)kultuuri erinevuste kohta – kas need tuleks säilitada või püüda ettevõtteülese rahvusvahelise tugeva organisatsioonikultuuri juurutamisega „üle kirjutada“.
  - Igast kontorist või harust kommunikatsiooni eest **vastutaja määramine** – rahvusvaheline kommunikatsioonitiim, juhitakse peakorterist, ühised arutelud. Olulised vastutaja omadused on: väga hea inglise keele oskus (kasuks tulevad ka muud keeled – erinevate keeleloogikate ja mõttemaailmade tajumise, mõistmise võime); rahvusvaheline kogemus ja kultuuriline kompetents; kommunikatsiooni põhimõtete tundmine; kohaliku kultuuri ja keele väga hea tundmine; väga head sotsiaalsed oskused. Samuti tuleb sõlmida kokkulepped, kes ja kuidas informatsiooni edastavaid kolleege jälgima hakkab.
  - Kommunikatsioonistrateegia ja plaani kooskõlastamine äriplaaniga.
7. Kommunikatsiooniplaani ühine väljatöötamine ja etappideks jagamine. Kommunikatsiooniplaan peaks hõlmama Nortali arendamisel olevate kanalite – intranet Sharepointis ja projektide andmebaas Confluence – tutvustuse ja kasutamise õpetuse.
  8. Etappide põhisõnumite välja töötamine. NB! Sõnumite järjekindlus ja terviklikkus ühe sihtrühma lõikes on otsustav. Tuleks kindlasti testida sama **sõnumi võimalikke erinevaid tõlgendusi erinevates kultuurides**.
  9. Kasutavate kanalite, žanride ja meetodite ning ajakava paika panemine. NB! Kasutada võiks nii formaalseid kui mitteformaalseid kanaleid, integreerides tuvastatud senised parimad lokaalsed praktikad.
  10. Juhtide ja keskastmejuhtide rahvusvahelise kommunikatsiooni alane koolitamine, kommunikatsioonistrateegia (ja -plaani) tutvustamine.
  11. Ettevõtteülene müügitöö – ehk töö kommunikatsiooniplaani uskumise nimel.
  12. Esimese elluviidud etapi (mis võib olla katsetamise etapp) järel tagasiside kogumine selgitamaks, kas seatud eesmärgile või eesmärkidele on selles faasis lähemale jõutud. Valimisse peaks kaasama võimalikult erinevaid sisemisi sihtrühmi. Vajadusel korrektuuride tegemine ja järgmise etapi kohendamine.
  13. Eraldi tuleks välja töötada nn kriisikommunikatsiooni plaan nii väliseks kui siseseks kommunikatsiooniks. Ettevõtte sees on tarvis selgelt paika panna, **milline info ja millise tasemeni on üldse kommunikeeritav**. Kuna usalduse aste ja vajadus ettevõttes on uurimustulemuste kohaselt erinev, on parim lahendus erinevate

võimalike teemade ühine läbiarutamine – millised on informeerimise plussid ja ohud. Kriisikommunikatsioonis peaks olema selge põhimõte, et organisatsiooni liikmed oleksid olukorrast enne teadlikud, kui see jõuab avalikkuseni. Vajalik ei ole kõikide detailide edastamine, kuid intervjuudest selgus, et hinnatakse aegsat teavitamist: mis on parasjagu õhus, miks on see tundlik, kust ja millal võib sellekohast adekvaatset teavet edaspidi oodata. See aitab vähendada töötajate ebakindlust, pettumist, aga ka sisemiste kuulujuttude tekkimist ja levikut. Seejärel on efektiivseimaks kas tippjuhi või lähima autoriteedi ausad ja konkreetsed selgitused toimuva kohta, inimestele küsimise võimaldamine. Nagu intervjuudest selgus, pole tähelepanu kõrvale juhtimine või konkureerivate teemade tõstatamine hea variant – ettevõtte väärtus ju ongi intelligentset inimesed, kes säärastest võtetest läbi hammustavad. Kriisisituatsioonis tuleb jääda konkreetseks, aga ettevõtte väärtuste ja identiteedi juurde – ebakindlas olukorras on need tunnused orientiiriks, mis aitavad *status quo*t säilitada.

Lõpptulemusena on võimalik hinnata, kas planeeritud identiteet ja tegelikkus on vastavuses, kas sihtrühmad suudavad looduga piisaval määral samastuda ja vajadusel oma tegevust kohandada või ümber korraldada. Järgnevalt on ära toodud veel mõned ideed konkreetseteks (ühendavateks) tegevusteks, mida kommunikatsiooniplaani (ja -strateegiasse) kaasata või mida kaaluda tasuks:

- kultuuritöötoad ja/või -kompetentsi koolitused kõigile soovijatele;
- kogemustejagamised-infotunnid - nt töötaja, kes on olnud mitu aastat Omaanis, jagab kolleegidega näost näkku kogemusi; koostab põhilised näpunäited jms;
- nn välisharus lühiajaliseks töövarjuks olemise võimaluse pakkumine;
- aja küsimuse ja planeerimise reeglite paika panemine organisatsiooniüleselt, selle tasakaalustamine viisakusreeglite ja sotsiaalse kontakti vajadusega;
- lisaks kirjalikule infole, uudiskirjale jms videosõnumit ettevõtte juhilt näiteks korra kuus kogu grupile ettevõtte olukorra, tegevuste, hetkeküsimuste jms kohta;
- ettevõtte väärtuste sidumine lugudega – lood püüavad tähelepanu, jäävad meelde ja on hõlpsasti kommenteeritavad nii ettevõtte sees kui väljapoole nii verbaalselt kui visuaalselt;
- samamoodi võib olla vajalik selgitustöö või näitlikustamine ettevõtte eesmärkide osas: kui näib esinevat konflikt organisatsioonikultuuris, etiketis, kahe olemasoleva väärtuse või eesmärgi vahel jms, siis mida pidada prioriteediks.



- põnev lahendus oleks näitlikustavate lugude kaudu töötajatele ettevõtte reeglite , väärtuste jms õpetamine. Looda la „Analüütik nimega Anne leidis ennast situatsioonis, kus...” ning seejärel eeldavatele küsimustele vastuste andmise läbi selgitamine, kuidas on õige Nortali toimida.
- vajadusel väärtuste kohandamine vastavalt uuele olukorrale ja rahvusvahelisele meeskonnale;
- samas tuleks meeles pidada, et kui konkurentsitihedas valdkonnas tööle värvatavate väärtused ühtivad firma omaga, siis võib see ettevõttele värbamisel anda suure konkurentsieelise. Samuti võib tugev organisatsioonikultuur ja selle põhiväärtuste hinnas hoidmine vähendada tööjõu voolavust, tugeva nõustumise tõttu sellega, mida organisatsioon esindab (Martins & Coetzee 2011: 230);
- töötajate kaasamine ettevõtte sisemistesse (nt organisatsioonikultuuri) arendustegevustesse – nn kodanikualgatused; uurimuste, tagasisideküsitluste läbiviimise vastutuse jagamine; võimalus esitada ettepanekuid; ürituste korraldamise vastutuse ringlus jms. „Kommunikatsioonikliimat mõjutab ka töötajate kaasamine organisatsiooni otsustamisprotsessidesse, andes neile võimaluse tunnetada ennast olulise osana organisatsioonist“ (Grunig 1996, Johanson 2010: 10 kaudu);
- viia miinimumini mulje, et info liigub eelkõige isiklike sõbra- või soosivussuhete, mitte tegelike struktuuri- ja hierarhia liinide pidi. Kui eesmärk on kaasamine ja integratsioon, tuleks vältida olukordi, mis tekitavad kõrvalejätuse tunnet.
- ideaalis ettevõtte peakorterit rahvusvahelisemaks muutmine, mis võimaldab liikuda rahvusekeskselt juhtimiselt laiemale pinnale – sh näiteks erinevatest harudest kohalikku kompetentsiga, kultuuriliselt empaatiliste töötajate rakendamine.
- Samuti võiks katsetada rahvusvaheliste meeskondade loomise kohaseid ajurünnakuid ja ühiseid arutelusid, kuhu saaksid oma ideedega panustada kõik Nortali harud.
- Samal viisil on hea selgitada seniseid parimaid olemasolevaid kohalikke praktikaid, mis kui pole just ettevõtteülesest kohandatavad, annavad kindlasti inspiratsiooni ja vajalikku mõistmist organisatsiooniülese strateegia ja praktikate väljatöötamiseks.

## 6. Meetodi kriitika, töö puudused ja tulevikusuunad

Käesolev magistritöö ei pretendeeri ammendavusele ega representeeritavusele. Tegemist on eelkõige teedrajava sisevaatega, mis avab hulganisti huvitavaid teemasid, probleemkohti ja tunnuseid, mis on olulised konkreetsetel ettevõttele Nortal kui loodetavasti ka laiemalt rahvusvaheliste ettevõtete, nende organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooni mõistmisel, planeerimisel ja edasisel uurimisel. Kuna tegemist on kvalitatiivse uuringuga, mis haarab endasse mitmeid omavahel seotud teemasid ja suure ettevõtte erinevaid osasid, siis paratamatult on selle tulemused vähe representatiivsed. Tasakaaluks pakuvad nad aga nii huvitavat sisekaemust kui vähemalt uurija jaoks paremat arusaamist sotsiaalse konstruktivismi teooria rakendumisest reaalses organisatsioonilises kontekstis – kuidas kultuuri luuakse ja kujundatakse, millised faktorid seda mõjutavad ja toetavad ja kuidas suhestub sellesse kõigesse juhtimisfunktsioon. Samamoodi võib töö miinuseks pidada ka tulemuste eklektilisust. Võib tekkida küsimus, et kus siis on ikkagi tõde. Vastus sellele küsimusele seisneb ettevõtte valikutes – töö tulemusena on kirjeldatud olukord, analüüsitud võimalusi, põhjuseid ja tagajärgi, pakutud võimalikke lahendusi, mille põhjal saab ettevõtte valida ise oma tõe ja meetodid.

Uurimustöö läbiviimise käigus tuvastasin ka kogu protsessi ja selle tulemuste positiivset mõju. Esiteks väljendati nii intervjuudes kui oli tajuda kaasalöömise innukuse kaudu, et ettevõtte töötajad ja Eestist väljapoole jäävate riikide juhid tundsid ennast kaasatute ja olulistena. Enda arvamuse avaldamine ja ettevõttesse panustamine on neile oluline. Ühtlasi andis kirju valim sügavama sisevaate inimeste variatiivsusesse. Samamoodi loodan, et uurimustöö tõi esile uut olulist ja huvitavat informatsiooni ja ehk ka värskeid mõttekäike, milleni seni jõudud poldud. Väga meeldiv oli, et kõik uurimuses osalejad lähenesid protsessile konstruktiivselt ja pidasid seda oluliseks, mille tulemusena oli kogu uurimus väga huvitav, hõlmates endas haaravaid vestlusi ja inspireerivaid inimesi.

Järgnevalt on ära toodud veel mõned faktorid, mis tõenäoliselt töö tulemusi mõjutasid. Esiteks, rääkides intervjuudest, tuleks alati võimalusel eelistada silmast silma kontakti. Kuigi ka videokonverents on üsna hea alternatiiv, esines siiski mõningaid ühendusprobleeme ja muid intervjuueeritavate tähelepanu hajutavaid tegureid. Samuti tuleb arvestada ettevõtte sees inimeste rollide ja motivatsioonidega. Ühelt poolt ehk ei julgeta päris kõigest avameelselt rääkida, kartes selle tagajärgi või valedistmõistmist, teisalt nähakse ehk teatud probleemide

puul võimalust olukorra liialdatud esitamiseks, et näha, kas see mõjub. Alati tuleb arvestada intervjueeritavate positsiooni ja rollidega, kuigi pean tõdema, et enamike puhul tajusin isegi ootamatut siirust ja otsekohesust, tahet võimetekohaselt tõesti uurimusse panustada.

Keel, keelebarjäärid ja eneseväljendusoskus, on samuti teema, mis valitud meetodi puhul tulemustega otseses seoses on. Kuna inimeste inglise keele oskus võib olla erinev, siis võivad sellest tulenevalt ka nende vastused anda edasi informatsiooni kavatselust pisut erinevalt. Kuigi intervjueriti erineva taseme töötajaid, võis täheldada just tänu sellele, et ettevõtte, mis on nn üles ehitatud ajudele, kõik töötajad on haritud ja intelligentsed ja demonstreerisid väga head üldistus- ja analüüsivõimet. Sellest andis tunnustust suutmine mõelda konkreetset enda rollist väljapoole ja haarata mõttekäikudes ettevõtte erinevaid tasemeid, erinevaid vaatepunkte ja olukordi.

Enne kommunikatsioonistrateegia koostamist tuleks ettevõttel kindlasti kaardistada ettevõttesisesed kommunikatsioonipraktikad, kaasates erinevad harud. Samuti, nüüd kui teedrajav uuring on valmis, saab selle põhjal edasi arendada konkreetsete valitud valukohtade või lahendamiseks või eesmärkide täitmiseks sobivaimate viiside leidmiseks läbi viia kitsamaid (kvantitatiivseid) uuringuid. Sel viisil on võimalik saada tulemusi, mis on valiidsamad kogu ettevõtte suhtes ja representeerivad paremini koguvalimit.

## Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö eesmärk oli viia läbi uurimus, mis annaks eelkõige rahvusvahelise ettevõtte iseärasusi käsitledes, aluse ja panuse ettevõtte Nortal sisekommunikatsioonistrateegia koostamisse. Uuriti ettevõtte organisatsioonikultuuri, -kommunikatsiooni, väärtuste tajumist. Üldjoontes võib tööd pidada kordaläinuks. Tegemist oli äärmiselt aja- ja töömahuka projektiga, mille tulemusena selgus mitmeid huvitavaid ja olulisi seiku ettevõtte nii sisemise korralduse, kommunikatsioonivajaduste kui ka üldisemalt rahvusvaheliste ettevõtete isepärasuste kohta. Töö käigus viisin läbi 20 semistruktureeritud süvaintervjuud, mille kodeerisin ja seejärel analüüsisin horisontaalselt. Edasiseks analüüsiks ja järelduste tegemiseks andis hea aluse põhjalik teooriaülevaade, mis hõlmas kõiki intervjuudes esile tulnud teemasid ja pakkus neile võimalikke selgitusi lahendusi. Töö kulmineerus soovitude peatükiga, mis kogu eelneva tulemusena loodetavasti ettevõttele väärtuslikke nõuandeid esitab.

Olulisemateks tulemusteks võib muuhulgas pidada, kui selgelt tuleb välja organisatsioonisisene mitmekesisus, arvamuste ja vajaduste paljususe. Samas on selgelt esitatud mitmed probleemid ettevõtte sisemises organiseerituses – puudu on laiemast ühtsuse- ja kuuluvustundest, ettevõtte erinevad harud tunnevad ennast ebavõrdses seisus asetsevat ja tegeleda tuleb mitmete kultuuri- või organisatsioonikultuuri erinevustega (sh juhtimisstiil), mis pingeid tekitada võivad. Samamoodi, kuigi tuuakse mitmeid positiivseid näiteid, eesotsas uudiskirjaga, leitakse et ettevõtte sisekommunikatsioon võiks olla planeeritum, läbipaistvam ja aidata enam kaasa ettevõtte erinevate osade ühtseks integreerimisel. Ettevõtte ametlike ja mitteametlike väärtuste teadmise ja tunnetamise juures valitseb väike segadus ja esile tuleva mitmesugused kultuurierinevused, mis omakorda võivad olla lahknevate väärtuste allikaks. Kõiki rahvusvahelise ettevõtte kommunikatsiooniprobleeme ilmselgelt kommunikatsiooniga lahendada ei saa. Kindlasti tuleks üle vaadata sisemine struktureeritus, protseduurid ja töövõtted. Kommunikatsioon sealjuures on vältimatu abimees soovitu reaalsuseks rääkimisel.

Käesolev töö on oluline esindamaks valdkonda, mida Tartu Ülikooli ühiskonnateaduste instituudis pole varem uuritud, kuid mis esindab kasvavalt järjest enamate ettevõtete tänapäeva reaalsust. Multikultuursus annab rahvusvaheliste ettevõtete töötajaskonnale täiesti uue mõõtme. See omakorda tingib uued viisid, kuidas ettevõtted ennast sisemiselt

organiseerivad ja mõtestavad. Loodan, et käesolev magistritöö on abiks ettevõttele Nortal enda reaalsuste lahtimõtestamisel ja toob esile olulisi momente ka laiemal pinnal.

## Summary

The aim of this Master's theses was to conduct a study that by tackling the characteristics of international corporations would contribute to creating a strategy of internal communication for Nortal Group. The organization culture, organizational communication and perceiving values in the corporation were the subject to this study. The study itself turned out to be an extremely time-consuming and laborious project which helped to bring out many interesting and important elements about the internal organization, communication needs as well as general peculiarities of international companies. Twenty semi-structured interviews with Nortal employees were conducted, coded and analyzed vertically. The further analysis of results was facilitated by a thorough theoretical overview, which forms the first part of the theses.

Some of the more important results include the obviousness of organizational diversity, the vastness of different opinions and needs. Problems derive from the internal organization and the feeling of a lack of unity and integration. Various branches of Nortal in different countries feel somewhat excluded and/or in an unequal position. Differences in traditional organization culture and values need to be dealt with. However, there are several positive examples of willingness for cooperation and understanding and a few communication acts or channels such as the weekly newsletter. The general feeling is that internal communication should not be limited, it should be transparent, planned and take into account that employees of IT organizations are generally intelligent and capable. Communication itself is not a solution to everything but it definitely is a tool for bringing the desired into life.

The theses culminates with the recommendations chapter, which taking into account the aspects studied, both, in the theoretical part and practical study hopefully gives a few useful hints to the company.

## Kasutatud kirjandus

1. Amos, E.A. & Weathington, B.L. (2008). An Analysis of the Relationship between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal of Psychology*. 142: 615-631.
2. Androniceanu, A. (2011). Corporate Management in Few Multinational Companies Represented in Romania. *Management & Marketing Journal*. 9(2): 171-182.
3. Askehave, I. & Holmgreen L.-L. (2011). "Why can't they do as we do?": a study of the discursive constructions of "doing culture" in a cross-border company. *Text & Talk*. 31 (3): 271-291.
4. Aust, P.J. (2004). Communicated Values Indicators of Organizational Identity: A Method for Organizational Assessment and its Application in a Case Study. *Communication Studies*. 55(4): 515-53.
5. Bagraim, J. J. (2001). Organisational Psychology And Workplace Control: The Instrumentality Of Corporate Culture. *South-African Journal of Psychology*, 31, 43.
6. Balgia, B. R., & Jaeger, A. M. 1984. Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15: 25-40.
7. Bălțaț, V. et al. (2010). THE MULTINATIONAL CORPORATIONS: A comparative statistical approach in Romania and Serbia. *Romanian Statistical Review*. Issue 11: 51-67.
8. Bartels, J.; Pruyn, A.; de Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 82 (1): 113-128.
9. Brock, D.M., Shenkar, O., Shoham, A., Siscovick, I.C. (2008). National Culture and Expatriate Deployment. *Journal of International Business Studies*. 39(8).
10. Colakoglu, S., Calihuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*. 19(2): 223-239.
11. Cheney, G., Ganesh, S., Zoller, H. (2005). Transforming Resistance, Broadening Our Boundaries: Critical Organizational Communication Meets Globalization from Below. *Communication Monographs*. 72(2): 169-191.
12. Chitakornkijsil, P. (2010). Intercultural Communication Challenges and Multinational Organization Communication. *International Journal of Organizational Innovation*.

13. Clausen, L. (2007). Corporate Communication Challenges : A 'Negotiated' Culture Perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*. 7: 317.
14. Conklin, W. (2006). Seven Best Practices in Diversity Communications. *Diversity Factor*. 14(2): 11-16.
15. Curtin, P. A & Gaither, T. K. (2007). *International Public Relations. Negotiating Culture, Identity, and Power*. (lk. 25-50. Chapter 3. Global Public Relations and Circuit of Culture). Sage.
16. Datler, G., Jagodzinski, W., Schmidt, P. (2013). Two theories on the test bench: Internal and external validity of the theories of Ronald Inglehart and Shalom Schwartz. *Social Science Research*. 42(3): 906-925.
17. Dekker, P. & Halman, L. (2003). *The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspectives*. New York: Springer.
18. Earley, P.C., Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *The Academy of Management Journal*. 43(1): 26-49. Püsiv URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273%28200002%2943%3A1%3C26%3ACHTCAE%3E2.0.CO%3B2-6>
19. Ekvall, G. (1997). Organisational conditions and levels of creativity. *Creativity and Innovation Management*. 6 (4), 195-205.
20. Elashmawi, F., Harris, P.R. (1993). *Multicultural Management: New Skills for Gobal Success*. Gilf Publishing Company: Houston, London, Paris, Zurich, Tokyo.
21. geert-hofstede.com 2013 URL (kasutatud 2013-2014) <http://geert-hofstede.com/the-hofstede-centre.htm>
22. Gimenez, J. C.(2002). New media and conflicting realities in multinational corporate communication: A case study. *IRAL: International Review of Applied Linguistics in Language Teaching*. 40(4): 323.
23. Gong, Y. 2003b. Subsidiary staffing in international enterprises: Agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal*. 46: 728-739.
24. Hall, E. T. (2000). Context and meaning. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (lk. 34-43). Belmont, CA: Wadsworth.
25. Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*. 26(51): 68-79.
26. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. London: McGraw-Hill.



27. Inglehart, R; Welzel, C. (2005). *Modernisation, Cultural Change and Democracy*. New York: Cambridge University Press.
28. Inglehart, R. (1990) *Culture Shift. In Advanced Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press.
29. Inglehart, R. (2006). Mapping Global Values. *Comparative Sociology*, 5(1-2): 115-136
30. Jiang, S. & Wang, B., (2008). Study on Distribution Strategy of Multinational Corporations Localization Management. *Canadian Social Science*.
31. Johanson, M. (2010). *Sisekommunikatsioon ettevõttes Euronics*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool.
32. Johnson, R.E., Jackson, E.M. (2009). Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82: 915–933.
33. Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change. *Academy of Management Journal*. 38(i): 1075-1104.
34. Kemp, F.D. (2009). Saving Face. *Industrial Engineer: IE*. 41(4): 39-43.
35. Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn : M.-L. Laherand
36. Luring 2008: 234 Luring, J. (2008). Rethinking social identity theory in international encounters: Language use as a negotiated object for identity making. *International Journal of Cross Cultural Management*. 8: 343-361.
37. Luring, J. (2012). Intercultural Organizational Communication: The social organizing of Interaction in International Encounters. *Journal of Business Communication* 2011 48: 231.
38. Martins, N.; Coetzee, M. (2011). Staff perceptions of organisational values in a large South African manufacturing company: Exploring socio-demographic differences. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*. 37(1): 229-239.
39. Matveev, A. V. & Nelson, P.E. (2004). Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers. *International Journal of Cross Cultural Management*; 4(2): 253-270.
40. McQuail, D. (2003) *McQuaili massikommunikatsiooni teooria*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
41. Van Nimwegen, T., Seters, J., van Lujik, H. (2004). Managing Values and Ethics in an International Bank. *International Journal of Cross Cultural Management*. 4(1): 101-122.

42. Norkus, Z. (2007) „Why did Estonia perform best? The north-south gap in the post-socialist economic transition of the Baltic states“, *Journal of Baltic Studies*, 38(1): 21-42.
43. Ojha, A.K. (2005). Sensemaking and Identity Development: Different Fields, Similar Processes, but How. *Journal of Intercultural Communication*; 10: 4.
44. Okoro, E. A., Washington, M.C. (2012). Workforce Diversity And Organizational Communication: Analysis Of Human Capital Performance And Productivity. *Journal of Diversity Management*. 7(1).
45. Okoro, E. (2012a). Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion. *International Journal of Business and Management*. 7(16).
46. Orlikowski, W. J & Yates, J. (1994). Genre Repertoire: Examining the Structuring of Communicative Practices in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39: 541-574.
47. Peterson, M.F., Thomas, D.C. (2007). Organizational behavior in multinational organizations. *Journal of Organizational Behavior*; 28(3): 261-279.
48. Polat, S. (2011). Organizational Values Needed for Diversity Management. *Educational Sciences: Theory & Practice. Spring Supplement* 2(12): 1409-1418.
49. Roxå, T. & Mårtensson, K. (2011). *Understanding strong academic micro-cultures. An exploratory study*. Report from a project at Lund University, Sweden.
50. Sagiv, L., Schwartz, S.H. (2000). Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*. 30: 177–198.
51. Schein, E.H. (2009). *Organizational Culture and Leadership*. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
52. Schwartz, S. H. (1992). Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25: 1-65.
53. Schwartz, S. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi, & G. Yoon (Toim.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (lk. 85–110). Thousand Oaks, CA:
54. Scott, C. R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*. 10: 491-552.

55. Smith, P.B. & Schwartz, S.H. 1997. Values and culture, in Munro, D., Carr, S. & Schumaker, J. (Eds). *Motivation and Culture*, Routledge, New York, NY: 69-84.
56. Söderberg, A.M. and Holden, N. (2002) Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World, *International Journal of Cross Cultural Management* 2(1): 103–121.
57. K. Sriramesh & D. Vercic (2009). *Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice*. Chapter 37 by D. Vercic. Public Relations of Movers and Shakers: Transnational Corporations. lk. 795-806.
58. Stohl, C. (2001). Globalizing organizational communication. In F. Jablin & L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication*. (lk. 323–375). Thousand Oaks, CA: Sage.
59. Sujansky, J.G.(2007). Make Your Corporate Grass the Greenest: 16 Cost-Effective Ways to a Culture That Keeps Your Keepers. *Journal for Quality & Participation*; Fall2007, 30(3): 9-12.
60. Vadi, M. (1995). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
61. Vahe, M. (2003). *Hansapanga väärtuste kommunikatsioon*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool.
62. van den Born, F. & Peltokorpi, V. (2010). Language Policies and Communication in Multinational Companies. *Journal of Business Communication*. 47(2): 97-118.
63. Watson, Tony J. (1997). Languages within languages: A social constructionist perspective on multiple managerial discourses. In *The Languages of Business*, Francesca Bargiela-Chiappini and Sandra J. Harris (eds.), Edinburgh: Edinburgh University Press.
64. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*. 16: 409-422.
65. Volkmar, J.A. (2003). Context and control in foreign subsidiaries: making a case for the host country national manager. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10: 93.
66. Vos, M. & H. Schoemaker. (2001). *Integrated Communication: Concern, internal and marketing communication*. Utrecht: LEMMA.

# **Lihtlitsents**

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina *Grete Kõrgesaar* (sünnikuupäev: 04/08/1988)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
*Kultuuride vahelised erinevused Nortla AS sisekommunikatsioonis, magistritöö*

mille juhendaja on *Tiiu Taur, MA*,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 14.08.2014

## LISAD

Töö lisad leiab eraldi failidest ja töö trükiversioonile lisatud plaadilt. Lisad on pealkirjastatud järgmiselt:

- Lisa\_1\_2\_3\_6\_Grete\_Korgesaar
- Lisa\_4\_Kodeerimistabel\_Grete\_Korgesaar
- Lisa\_5\_Vaatlus\_Grete\_Korgesaar